Veterans Affairs
SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Veterans Affairs Canada
Anciens Combattants Canada

Canada

Cat. No. V32-69/2000
ISBN 0-662-65342-4
A summary of this document will soon be available on the World Wide Web.
You will be able to view it by accessing the VAC Web Site at: http://www.vac-acc.gc.ca

Additional copies are available from:
Corporate Planning Division
Veterans Affairs Canada
P.O. Box 7700
Charlottetown, Prince Edward Island
C1A 8M9

Publishing date: February 2001

Table of Contents

Minister's Message 1

Highlights 3

Background 4

Portfolio Profile 5

Issues Scan 8
- Issues Overview 8
  - The Cause and Effect Issue 8
  - The Partnership Issue 9
  - The Sustainable Communities Issue 9
- Issues Related to Sustaining Our Government Operations 10
  - Accountability and Measurement 10
  - Training and Awareness 10
  - Stewardship Committee 11
  - Fleet Management 11
  - Technology and the Personal Touch 11
  - Ste. Anne's Hospital 12
  - Health Care Coordination 12
- Issues Related to Sustaining Knowledge and Information 13
  - Commemoration 13
  - Integrating Sustainable Development into Policy Development and Decision Making 13
  - Commercializing Dysphagia Research 13
- Issues Related to Sustaining the Health of Our Clients 14
  - Promoting Healthy Lifestyles 14
  - Meeting the Expectations of Canadian Armed Forces Veterans 14
- Issues Related to Sustaining the Health of Our Staff 14
  - Family Friendly Workplace 14
  - Career Fulfilment 15

Action Plan 16

Appendix A: Communications Plan 27

Appendix B: Assessment of the 1997 Sustainable Development Strategy 29

Appendix C: Portfolio Environmental Management System 39

Appendix D: Operating Principles from the Strategic Plan 39

Appendix E: Roles and Responsibilities 39

Appendix F: Evaluation Schedule 42

Appendix G: Consultations 43

Minister's Message:

I am very pleased to present to Parliament and the people of Canada the 2001-04 Sustainable Development Strategy for the Veterans Affairs (VA) Portfolio.

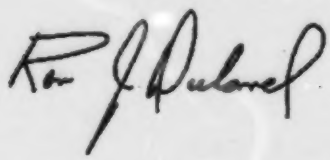
As we enter the 21st century, the quality of life enjoyed by Canadians is among the best in the world. To maintain and enhance this quality of life for our children and the generations that follow, we must continue our efforts to green our environment and to assure that sustainability is a major consideration when making our day to day personal, business and government decisions.

During the past three years, the Veterans Affairs Portfolio has made good progress in achieving the goals contained in its 1997 Sustainable Development Strategy. Procurement and fleet policies are in place. Paper utilization is being addressed and clean technologies such as video conferencing are being utilized. Environmental partnerships have been formed with other government departments and provincial and municipal organizations. Finally, work also has begun to better integrate the principles of environmental sustainability into our planning and day to day operations.

In the 2001-04 period covered by this, our second Sustainable Development Strategy, the Veterans Affairs Portfolio will continue to build on this firm foundation, contributing to the Government's goal of making itself a model of environmental excellence. We will continue to reduce our waste and utilization of water and energy. We also will enhance the environmental soundness of our operations as new technologies become available. Special attention will be paid to integrating sustainable development considerations into our Portfolio's policies, programs and operations. Our focus each day will be to maintain the quality of life and health of our clients and staff, and to sustain among our citizens an understanding of the horrors of war and the nation building significance of the achievements and sacrifices of Canadians during periods of armed conflict and peacekeeping.

Our second Sustainable Development Strategy also attempts to improve the measurement of the Portfolio's progress against its plans. It contains an environmental management framework, measurable goals and an evaluation schedule. However, in the fullness of time, the most important measurement of our sustainable development success will be the judgement of our future generations. If from the future they look back on our actions today, and conclude that we met our needs without compromising their ability to meet their needs, then we will have succeeded.

The Honourable Ron J. Duhamel



Minister of Veterans Affairs
and Secretary of State
(Western Economic Diversification)
(Francophonie)

Highlights:

The Portfolio's 2001-04 Sustainable Development Strategy (SDS) identifies concrete objectives, targets and milestones that are organized under four themes:

- Sustaining Our Government Operations
- Sustaining Knowledge and Information
- Sustaining the Health of Our Clients
- Sustaining the Health of Our Staff

This SDS was developed in parallel with the Veterans' Affairs 2001-06 Strategic Plan. It reflects a detailed review of the Department's current and anticipated operating environment that included consultations with our clients, our staff, stakeholders and other government departments.

Some of the sustainable development (SD) issues that this Plan attempts to address are:

- the sometimes tenuous cause and effect relationship between sustainable development initiatives and outcomes;
- the use of partnerships to deliver health and commemoration services with greater effect and fewer resources;
- the dilemma posed by imprecise measurements of SD outcomes, even within strengthened accountability cultures and structures;
- the vital role of training and awareness in the accomplishment of sustainable development objectives;
- the challenge of integrating sustainable development into policy development and decision making;
- the responsibility of sustaining the memory and knowledge of Canada's roles in wars and military conflicts, their social and ecological costs, and the honour due Canadians who served in the defence of freedom;
- the efforts of sustaining the health and quality of life of our clients through health promotion programs that conserve life and utilize fewer resources;
- the linkages among a family friendly workplace, the health of our staff and the efficient delivery of services to our clients; and
- changes to address the requirements of our changing clientele.

The Department has made a special effort in this Plan to confine our initiatives to those that are specific and for which we have clear accountability. The Plan also contains an annual review / assessment process, assuring that it remains linked to our strategic planning, that its often challenging targets and milestones are monitored annually, and that it evolves throughout the three year period in response to our operating environment.

Background:

Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. This is not a new idea, but instead, a recently rediscovered idea. Throughout most of human history we have understood the importance of living in harmony with our environment. This harmony was an integral part of ancient history and more recently was a central element of aboriginal culture in North America. With the advent of industrialization, however, the importance of living in harmony with our environment took a back seat to development. Only in the last five decades have we begun to rediscover the importance of sustainable development in the survival of all species sharing this planet.

One of the first advocates of this rediscovery was Mahatma Ghandi who warned, "Understand that there is enough for everyone's need, but not for everyone's greed." Much later, in 1987, the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission) coined the term sustainable development, and acknowledged that while continued development was essential to meet basic human needs, in terms of our environment, health, society, culture and economy, development had to be sustainable into the foreseeable future. This same theme was adopted in 1992 by the United Nations Conference on Environment and Development held in Rio de Janeiro which issued Agenda 21 (a framework for action on the environment and development) and the Rio Declaration on Environment and Development.

As a signatory of Agenda 21 and the Rio Declaration, Canada committed itself to making progress on sustainable development. To honour these commitments, the Federal Government, in 1995 published *A Guide to Green Government*, exploring the concept of sustainable development. The Guide identified three key elements:

- reconciling environmental quality, social/cultural development and economic growth to ensure the quality of life;
- integrating environmental social/cultural and economic factors in decision-making, using the best information available; and
- being aware of the need to promote equity between the rich and the poor, as well as between different countries and cultures, and among different generations.

In 1995 the Government also indicated its commitment to sustainable development by amending the *Auditor General Act* to provide for the creation of a Commissioner of the Environment and Sustainable Development in the Office of the Auditor General. The amendments, among other things, required Ministers to table in Parliament, within two years of the coming into force of the amendments, sustainable development strategies (SDSs) that outlined their department's objectives and plans for action to further sustainable development.

Twenty-eight departments, including Veterans Affairs, tabled their first strategies in December 1997. These strategies were based on the guidelines provided in the government's *Guide to Green Government*, signed by all Ministers in 1995.

One of the Commissioner's primary responsibilities is to monitor and report to Parliament on the extent to which departments are implementing their sustainable development strategies. Since the tabling of the first round of sustainable development strategies, the Commissioner has reported twice to Parliament.

In his May 1998 Report, the Commissioner reviewed these strategies in order to help parliamentarians understand what departments did to meet the legislative requirement. His Report concluded that, while most strategies were consistent with the basic requirements in the *Guide to Green Government*, there were two fundamental shortcomings:

- The strategies failed to establish clear and measurable targets by which the public could judge whether the strategies were being successfully implemented.
- The strategies appeared to represent more of a statement of the status quo than a commitment to change.

In a subsequent 1999 report, the Commissioner focused more on implementation of the sustainable development strategies and observed that while many actions had been taken, it did not appear that there were appropriate management practices being applied to strategy implementations within departments. Most recently, the Commissioner released a document outlining his expectations for the second generation of SDSs, in which he emphasized to departments the importance of undertaking an assessment of their first strategy (Appendix B of this document), taking care to plan their 2001-04 SDSs to assure they are clearly linked to the department's overall strategic priorities, and ensuring adequate management systems are in place for implementation.

This 2001-04 Veterans Affairs Portfolio Sustainable Development Strategy undertakes to address these issues raised by the Commissioner and those contained in the Portfolio's own assessment of its 1997-00 Sustainable Development Strategy.

Portfolio Profile:

During the 20th century, Canadians responded to their country's call for service during the South African War, the First World War, the Second World War and the Korean War. Canadians have more recently answered the call to duty in the service of humanity, in a variety of peace enforcement, peacekeeping and humanitarian operations around the world – many of them as hazardous as war service or actually involving service in theatres of war.

Canada's development as an independent country with a unique identity, and its standing as a leading and responsible member of the community of nations, stems in part from the magnitude of its wartime exploits and the scope of its many achievements as a nation-at-arms. A significant part of its modern identity is associated with pride in Canada's enviable peacekeeping record. However, Canada's unselfish contribution to global peace and security, both as ally and peacekeeping partner, has exacted a terrible price in terms of lives sacrificed, health forfeited, hopes unfulfilled, families bereft and communities decimated by loss.

The Veterans Affairs Portfolio exists in large part, to repay the nation's debt of gratitude and to shoulder its burden of responsibility towards those whose courageous services have bequeathed this legacy of valour, citizenship, nation-building and global stewardship.

The Department's mandate is to provide benefits and services to eligible Canadians who served their country during periods of armed conflict and peacekeeping and to honour their sacrifice and achievements in the defence of freedom. Its principal legislative authority is found in the *Department of Veterans Affairs Act*. Major aspects of its legislative and regulatory mandate can also be found in the listing of 15 other published Acts of Parliament and 30 published sets of regulations and Orders-in-Council.

The mission of the Department is to provide veterans, qualified civilians and their families with the benefits and services to which they are entitled; to promote their well-being and self-sufficiency as participating members of their communities; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

Veterans Affairs clients are drawn from two distinct client populations:

- those belonging to one of the groups of individuals identified in the listing below, who are eligible for or who seek benefits and services under VAC's pensions and allowances or health care programs:
  - Armed Forces and Merchant Navy veterans who served during the First World War, the Second World War or the Korean War;
  - former and current members of the Canadian Forces;
  - certain civilians who are entitled to benefits because of their war-time service;
  - allied veterans who had Canadian pre-war domicile;
  - former and current Royal Canadian Mounted Police members; and
  - survivors and dependents of the foregoing groups.
- the Canadian public and world community who serve as an "audience" or "target group" for commemorative programming.

Work which the Portfolio undertakes on behalf of its clients includes:

Benefits and Services

The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war veterans, eligible Canadian Forces members and former members, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation.

Pensions Review and Appeal

Review and appeal hearings by the Veterans Review and Appeal Board to ensure a fair and adjudicative process for disability pensions and war veterans allowance claims.

Pensions Advocacy

The rights of Veterans Affairs clients are protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances.

Commemoration

A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.

In carrying out this work, the Portfolio provides our clients with information, advice, medical examinations, assessment of home care and other needs, access to health care services, referrals, adjudication of claims, benefit administration and redress. Commemoration, trust management, property contracts, funeral and burial grants and veterans insurance are among the special programs provided to clients.

In fiscal year 2000-01 planned spending for the Portfolio is approximately $2 billion, of which about 98% will be spent on program and service delivery to clients. Full-time equivalent levels in this same period are authorized to a level of 3,433. Staff are deployed throughout a decentralized organization consisting of a Head Office in Charlottetown, the National Capital Office in Ottawa and a network of regional and district offices across Canada. In addition, Veterans Affairs operates a hospital in Ste-Anne-de-Bellevue, Quebec, as well as maintaining battlefield memorials in Europe.

Issues Scan:

Issues Overview

A solid sustainable development strategy must be directly linked to a department's strategic planning process and the strategic priorities that flow from that process. To achieve this end, Veterans Affairs has developed this 2001-04 Sustainable Development Strategy in conjunction with the parallel development of its 2001-06 Departmental Strategic Plan. For our SDS Issues Scan, we have drawn on material used in the preparation of our Departmental Strategic Plan, inclusive of a Situation Overview, an Internal Organizational Assessment and an Operations Environmental Scan, plus relevant results of internal and external consultations. Reviewing this information from a sustainable development perspective has helped us to define our SDS issues.

In addition to seeing the need to develop a synergy between our Departmental Strategic Plan and the Veterans Affairs SDS, we also set out to discuss our sustainable development issues and structure our SDS within a framework that was itself sustainable. That is to say that we wanted to adopt a discussion framework that could be used in future Portfolio Sustainable Development Strategies and would facilitate government-wide comparison of related activities over a period of many years. With this in mind, we selected four themes within which to discuss our issues and to structure related objectives, targets and milestones. These four themes are:

- Sustaining Our Government Operations
- Sustaining Knowledge and Information
- Sustaining the Health of Our Clients
- Sustaining the Health of Our Staff

Each of these themes is derived from, or inspired by, the Leaders' Forum on Sustainable Development, held in Ottawa on April 4, 2000, and the Government of Canada's eight horizontal sustainable development themes agreed to as a framework for all 2001-04 Sustainable Development Strategies.

The Cause and Effect Issue

Of VA's four themes, Sustaining Government Operations is the most concrete, in the sense that it lends itself to measures that demonstrate a fairly direct cause and effect linkage between activities and outcomes. In other words, over time, improvements in areas such as green procurement, waste management, fleet management and energy efficiency can be linked back, with reasonable confidence, to departmental initiatives taken in an effort to achieve these improvements.

The remaining three themes involve a "softer" cause and effect linkage between activities and outcomes. For example, Veterans Affairs health promotion activities directed at our clients may indeed have a beneficial effect, but how certain can we be that the improved health or longevity of our clients over many years is significantly attributable to our health promotion efforts rather

than other factors that might also contribute to the same outcome. Indeed, how do we ascertain that our efforts have made any difference? Could other factors outside of the control of Veterans Affairs have been entirely responsible for the improvements? These are what we refer to as "soft" sustainable development activities. The causal effect may be questioned, but nonetheless, it is reasonable to assume that the activities planned and undertaken will have at least some positive impact, producing improved outcomes. We accept that we may never be able to demonstrate, beyond question, that our efforts are primarily the cause of these outcomes. We do however, have reasonable confidence that our efforts contribute to the outcomes. In a macro sense, this acknowledgement of the difference between our "concrete" sustainable development activities and our "soft" activities is the most fundamental issue evolving from our issues scan.

The Partnership Issue

A second fundamental issue that overarches our four themes is partnerships. Given the complexity of government operations and services, sustainability cannot be accomplished without partnerships. Veterans Affairs is involved in more than 70 partnerships. They help us to deliver seamless services to our clients, conduct operations with fewer resources and share knowledge and information with less duplication of effort. The Portfolio has recently completed a review of its partnerships with a goal of better aligning them with our strategic priorities and reducing workload for our staff. VA has placed special emphasis on working with its service partners to coordinate the delivery of health and commemorative initiatives.

The Sustainable Communities Issue

While "Sustaining Communities" is another theme that emerged from the Leaders' Forum on Sustainable Development held in Ottawa in April 2000, and one of the federal government's eight horizontal themes, VA has chosen not to address it in this Sustainable Development Strategy. It is not that the theme does not have application to VA. It does. However, our Departmental strategic planning process has determined that VA would do best to place priority on this theme after 2006, rather than now. To understand the context and rational of this approach, one must realize that Veterans Affairs is unique in that it is the only federal government department with its Head Office located in a community outside of the National Capital Region. The decision more than twenty years ago to relocate the VA Head Office from Ottawa to Charlottetown, Prince Edward Island (PEI), was taken in a deliberate attempt to expand and sustain the economy of Prince Edward Island. A recent socio-economic impact study of this initiative conclusively demonstrates its success, not only economically, but also culturally. The Head Office has taken root in the local community. VA employees donate their skills and time in the local community, in addition to contributing to the provincial economy. They play an active role in the knowledge economy. They contribute to PEI having one of the highest proportions of bilingual populations in Canada. They constitute 5% of the workforce of Charlottetown, which as a proportion of the city's working population, makes Veterans Affairs more important to employment in Charlottetown than the oil and gas industry is to Calgary. In short, VA employees have become

a significant factor in sustaining the culture and economy of Charlottetown. Aware of its importance to the economy and culture of Prince Edward Island, the Portfolio will continue to participate actively in the social fabric of Charlottetown.

Numerous other sustainable development issues are worthy of discussion, many of which have been drawn from the Department's strategic planning process, but also from our assessment of our 1997-00 SDS and our consultations around this SDS. In preparing our Strategic Plan, Veterans Affairs identified strengths, weaknesses, trends, opportunities and threats that impact our current and future operations. In some instances these same factors also impact our efforts to achieve sustainable government operations. Additional issues are drawn from our assessment of the 1997-00 Veterans Affairs' SDS, presented in Appendix B of this document. Finally, we also conducted internal and external consultations as part of our planning process, the scope of which is outlined in Appendix G of this SDS. What follows is a discussion of sustainable development issues derived from these and related sources.

Issues Related to Sustaining Our Government Operations

Accountability and Measurement

The need to strengthen our accountability culture and structures was identified in our assessments pertaining to the Departmental Five-Year Strategic Plan, the VA 1997-00 SDS Assessment and our Modernizing Comptrollership pilot project being conducted in partnership with Treasury Board Secretariat. In our 2001-04 SDS, this has been addressed in part through our adoption of an Environmental Management System (EMS), the placement of a senior management representative on the Portfolio's Environmental Stewardship Committee (ESC), and the commitment of two additional Full-Time Equivalents (FTE) primarily to sustainable development duties. In some instances, however, accountability in government operations is complicated by imperfect measurements of outcomes. For example, SDS targets directed at energy consumption, waste management and conservation in the work place cannot always be measured with attribution to VA as a department or to specific groups of staff and their managers. This is because many VA offices nationally are in facilities shared with other tenants, making it impractical to attribute environmentally related consumption specifically to VA staff as opposed to other tenants from government or the private sector. Even in buildings where VA is the sole tenant, measurement tools and approaches often mean that consumption measurement is done at a macro level, making individual management or work unit accountability not viable economically. As a result, collective accountability for SDS outcomes related to the *Guide to Green Government* most often is the norm.

Training and Awareness

The assessment of Veterans Affairs' first sustainable development strategy identified a lack of sustainable development training as an issue that needed to be addressed in the next SDS. The conclusion was that an environmental management system would only be effective if key staff responsible for its implementation received appropriate training. In addition, there was a

recognition that greater sustainable development awareness among all staff was necessary if the Portfolio was to meet its targets for sustaining government operations.

Stewardship Committee

This committee, formed in 1996-97, includes staff from across the Portfolio whose mandate it is to better integrate the principles of environmental sustainability into our project planning and day-to-day operations. This committee meets on a regular basis to discuss the exchange of information and ideas on environmental and sustainable issues within their jurisdiction. The Environmental Stewardship Committee is chaired by the Environmental Management Systems Officer who reports to the Chief Environmental Officer (CEO), the Assistant Deputy Minister, Corporate Services, through the Director, Information Access and Support Services.

Fleet Management

The Portfolio has forty-one vehicles, all of which are traditional gasoline burning. VA is recognized nationally for its strong, well established, national service delivery network, a key component of which is home visits to our clients. Because our counsellors make home visits to clients often located in rural areas where there is no access to pure alternative fuels, it has been impractical for us to purchase an alternative fuel fleet. For the time-frame of this SDS, we are attempting to acquire hybrid vehicles where these can be purchased and where their characteristics meet the operational and safety concerns of our staff.

Technology and the Personal Touch

The accelerated adoption of technology for service delivery is an integral part of the Government On-Line (GOL) initiative nation-wide. GOL offers sustainable development opportunities in the areas of paper consumption and travel reduction. The Portfolio already is an extensive user of video conferencing for operations. This reality, together with our Benefits Redesign Project, scheduled for completion in March 2001, provides a solid technological foundation upon which to construct the additional infrastructure necessary to achieve the goals inherent in GOL. However, in achieving GOL, the Portfolio is determined not to forgo the quality service that we provide to our clients. Results from our client comment cards show that the overall quality of service received was high, with 82.4% describing it as "very good" and 14.2% saying it was "good". The Portfolio is very aware that an important element contributing to this result is the "hands-on personal touch" of staff dealing with clients face-to-face. In the implementation of GOL we cannot lose sight of this. Our operational reality is that the average age of our clients is 78 and will remain close to this for the duration of this plan. While some of our more senior clients may be comfortable accessing our services electronically, others still prefer the personal touch. Therefore, our approach to GOL and related SDS targets must be balanced. Sustaining the health of our clients requires us to offer our services in whatever forms will most encourage clients to access them. The "personal touch" will remain central to our service delivery even if, on occasion, this requires us to set some environmental targets that are more modest than they otherwise could be if we were to employ technology exclusively.

The advanced technology capabilities within the GOL provide us with effective and efficient opportunities to package and deliver knowledge and information about the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom. Our public education and community outreach program has developed and delivered a comprehensive set of multimedia education products to Canadian schools. We have also established a unique online resource, the Canadian Virtual War Memorial, with shared information capabilities made possible through partnerships with National Archives, National Defence, and Canada's Digital Collections, Industry Canada.

Ste. Anne's Hospital

Ste. Anne's Hospital is an institution of 560 beds administered by the Department. VA did not include this institution in the Sustainable Development Strategy of 1997, since the certification process for provincial hospitals already includes very high environmental requirements. The Hospital has directed Public Works and Government Services Canada (PWGSC) to develop an environmental management system, the implementation of which is scheduled in 2001-02. The institution intends to adapt its sustainable development initiatives to match the SDS of the Portfolio.

One of the main objectives of the Hospital, as far as sustainable development is concerned, is the major renovation of its facilities, which are becoming antiquated, and reduce the risks of environmental accidents. Also, the facilities will be in line with federal and provincial standards for a long-term care institution. This way, the Hospital will not lose sight of its primary role which is to take care of the veterans. We are also contemplating the establishment of a partnership with the Province of Quebec in order to offer some services to the civil clients. The global objective is to prioritize the high quality care and services to the veterans while insuring a secure environment adapted to their needs.

Health Care Coordination

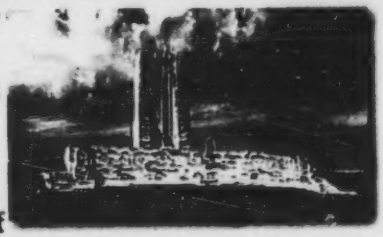
The Health Care Coordination Initiative (HCCI) is a partnership of nine departments and agencies formed to minimize inefficiency and duplication in the delivery of health care programs. A model for horizontal management of government operations, the initiative encompasses pharmacy transactions, dental care, vision care, audiology, oxygen therapy and other health care services.

Throughout the duration of this SDS, Veterans Affairs will continue to play a leadership role within HCCI, seeking additional means to sustain government operations.

Issues Related to Sustaining Knowledge and Information

Commemoration

The tremendous socio-economic and ecological costs of war and armed conflict are borne through successive generations. Commemorative ceremonies and educational activities heighten awareness of the price of war and the honour due to those who fought in the defence of freedom. The essence of commemoration is the preservation of peace for our current and future generations. Commemoration also contributes to national unity by strengthening our identity as Canadians. Our Portfolio tackles these sustainability challenges through its programming to all Canadian primary and secondary students and their teachers, and also through its commemorative activities involving the Canadian public at large. During the time frame of our 2001-04 SDS, the Department will expand its delivery of commemorative program information via enhanced multimedia and on-line educational resources. This will be contingent upon the present Commemoration Review Process. These will be developed in partnership with National Archives, National Defence, Industry Canada and the private sector.



Integrating Sustainable Development into Policy Development and Decision Making

Veterans Affairs legislation, policies and programs are generally supportive of sustainable development. However, the Portfolio has recognized that it needs to strengthen its strategic policy development capacity and do a better job of ensuring that sustainable development considerations are integrated into any new policies, programs and activities. Our EMS addresses this issue as it clearly establishes organizational responsibility and accountability for sustainable development in the Portfolio. A major focus of our 2001-04 SDS will be ensuring that all relevant opportunities are explored for making further progress towards integrating environmental, social/cultural and economic factors into the Portfolio's decision making process.

Commercializing Dysphagia Research

Dysphagia is difficulty in swallowing, which inhibits a person's ability to consume solids and liquids. It is a condition often experienced by seniors, and it makes it difficult for caregivers to sustain the health of these seniors. Ste. Anne's Hospital is a national centre of expertise in the production and preparation of therapeutic food products that assist in the treatment of dysphagia and thereby help to sustain the health of Canadians who suffer from the condition. In this SDS the Department, through Ste. Anne's Hospital, will initiate action to seek a private sector partner to commercialize the production and distribution of therapeutic food products it has developed for the treatment of dysphagia.

Issues Related to Sustaining the Health of Our Clients

Promoting Healthy Lifestyles

Research and case studies from around the world demonstrate that health promotion has a positive impact on individual quality of life. It is a practical approach to achieving greater participation in healthy lifestyles, thereby over the long term sustaining the health of veterans, their caregivers and their families. To date, the Department has undertaken three pilot health promotion projects designed to address specific needs of veterans and their families using a community-based partnership development approach. During the time frame of our 2001-04 SDS, the Department will expand its health promotion initiatives to encompass subjects such as prevention of falls, home and community safety, medication safety and information access through the Internet. Inherent in this activity will be partnerships with Health Canada, Industry Canada, National Defence, some provinces and the Royal Canadian Legion.

In another partnership with the Royal Canadian Legion, VAC has initiated a project to develop and implement a housing program that will address the current and long-term needs of Canadian veterans and seniors.

Meeting the Expectations of Canadian Armed Forces Veterans

The needs and concerns of our Canadian Armed Forces veterans can be markedly different than those of our war service veterans. The Department, through a partnership with National Defence, is placing priority on adjusting our VA programs and services so that they better meet the economic and social needs of Canada's modern military personnel and their families, thereby sustaining their well-being. Preliminary findings indicate significant gaps in programs and services for these veterans and their families, reflected in the difficulty that many experience in re-integrating into civilian life on release from the military. In our 2001-04 SDS, the Portfolio will continue to make adjustments to its programs and services so that needs of these Canadian Forces veterans are better understood and addressed. As such, it is anticipated that the satisfaction levels of service expressed by this community will move closer to the satisfaction levels expressed by our war service veterans.

Issues Related to Sustaining the Health of Our Staff

Family Friendly Workplace

Sustaining the health of our staff is an undertaking that contributes to happy personal lives, while improving productivity and creativity on the job. In recognition of this, and in response to the Federal Government's 1999 Throne Speech commitment to develop a National Children's agenda and promote family friendly environments in federally-regulated workplaces, the Portfolio has sought community partnerships to tackle this challenge. In 2000, representatives of

Veterans Affairs, members of a child advocacy community group and other interested parties in Prince Edward Island formed the Family Friendly Workplace Committee.

With the assistance of Dr. Linda Duxbury, an authority on balancing work and family life, and in consultation with employee focus groups, the Committee developed an action plan to bridge the gap between the Department's workplace status quo and the family friendly idea we would like to achieve. The action plan has four main areas of concentration; knowledge, supportive networks, leadership, and the business case. The Committee concluded that staff ultimately are responsible for their own professional and personal lives but that the Committee and its respective organizations will assist employees in any way possible.

To date, the result is that a significant number of local activities have taken place and many more have been planned to meet employee requests. On the corporate level, the Committee realized that the overarching philosophy and values of the organization have to be communicated and integrated in order to cultivate and sustain a "Family Friendly Workplace". Work is being done to assist managers in converting these values into tangible daily actions. The culture at the workplace can then be supportive of employees in their attempt to balance their personal lives with their work lives.

In addition to the Family Friendly Workplace Initiative, the Portfolio has established and begun work on action plans to address the major issues identified by our staff in the 1999 Public Service Survey. The Family Friendly Workplace Initiative, elimination of harassment and discrimination, workload reduction and improved business processes are all a positive step to Sustaining the Health of our Staff.

Career Fulfilment

A sense of career fulfilment contributes directly to the health of our Veterans Affairs staff. Some employees are content to remain at their level and seek to balance interesting job assignments with an active personal life. Others define career fulfilment as advancement and wish to seek promotions while retaining a quality personal life. The Portfolio's work in response to the 1999 Public Service Survey also addresses this issue through action plans pertaining to fairness in the competitive process and training and development. As in the previous issue, our SDS again attempts to identify and track indicators that may logically be expected to reflect progress in this area.

Action Plan:

VA had three primary concerns when formulating its Action Plan for this SDS. The first was to place priority on identifying concrete objectives, targets and milestones. For this reason, the Action Plan is quite specific in actions undertaken and seeks to avoid sustainable development initiatives that might be viewed as so "soft" and general as to be "motherhood" in the eyes of all but a select group of enthusiasts. VA has a real concern that sustainable development not be so broadly defined as to become everything to everybody, and thus border on the meaningless. Another of our primary concerns was to consult fully with our partners in the development of this SDS, but to confine our Action Plan initiatives to those for which VA has clear accountability. Our final concern was to build an annual review/assessment process into our Action Plan so VA can utilize its 2001-04 Sustainable Development Strategy as a document allowing integration into our strategic and operational planning.

Objectives, targets, and milestones contained in the Action Plan have been grouped under four themes:

- Sustaining Our Government Operations
- Sustaining Knowledge and Information
- Sustaining the Health of Our Clients
- Sustaining the Health of Our Staff

We have developed the targets and milestones of this Action Plan to not only support issues of importance to sustainable development, but to challenge us to go beyond what would be considered to be our normal activities. The accomplishment of all that we have established in our Action Plan will be contingent upon the availability of resources.

Action Plan

Sustaining Our Government Operations:
Our efforts for this theme will focus primarily on the development and fostering of partnerships to improve our provision of services and the preservation and presentation of our physical commemorative resources.

Theme #1 Sustaining Our Government Operations		
Objective	**Target**	**Milestone**
Development and implementation of policy, maintenance standards and guidelines for cemeteries	Ensure that all cemeteries are maintained using green products and services	Ensure that contractors involved in graveyard maintenance do so with environmentally responsible products

Theme #1 Sustaining Our Government Operations		
Objective	**Target**	**Milestone**
Adoption of pollution prevention approach in the consumption of goods and services	Reduce paper utilization	Completion of a baseline survey to determine the number of printers and photocopiers with the duplexing feature activated where existing contracts allow by June 2001
		Activation of auditrons on all photocopiers by December 2001
		Duplexing of all printing of documents, and correspondence to clients where feasible by March 2002
		Installation and activation of duplex attachments on all printers and photocopiers where contracts allow by March 2002
		Reduction in the number of printers and photocopiers to a 1 to 8 ratio to employee except in special needs areas by March 2002
	Reduce waste	Divert 5.6% of solid waste from landfill per year until March 2004
		Development and implementation of a protocol to use economical alternatives to hazardous materials and/or processes that generate hazardous waste by April 2002
	Manage the fleet in an eco-efficient manner	Purchase of alternate and hybrid fuel vehicles where economically feasible by March 2003
		Completion of arrangements to share vehicles among other organizations by March 2003
		Utilization of the software, Q-tools to determine all vehicle purchases by March 2002

Theme #1 Sustaining Our Government Operations		
Objective	**Target**	**Milestone**
		Inclusion of a report on compliance with Treasury Board Motor Vehicle Policy (1996) and the *Alternative Fuels Act* in all departmental performance reports each year until March 2004
	Promote and encourage green procurement	Creation of a baseline of green purchases as at October 2001
		Utilize fully the AMMIS purchasing system by June 2002
		Increase green procurement by 5% per annum over the March 31, 2001 baseline by March 2004
		Provision of green procurement training to all personnel with purchasing responsibility by March 2004
	Increase energy efficiency	In conjunction with PWGSC, utilization of alternative heating systems, where feasible by December 2003
Assess awareness and training requirements	Develop awareness and training modules	Incorporation of sustainable development and environmental awareness modules into employee orientation packages by April 2001
		Incorporation of sustainable development and environmental awareness modules into the Leadership Learning Program by April 2002
		Provision of sustainable development awareness and training to all staff through presentations at staff meetings by December 2002
Continuous improvement in the provision of health services	Through the cooperation of other federal partners continue to foster improvements on the provision of health services through HCCI initiatives	Establishment of a National Joint Special Equipment Recycling Program by March 31, 2002
Promotion of green activities in health care facilities	Integrate environmental stewardship into the decision making process at Ste. Anne's Hospital	Development and implementation of an Environmental Management System by December 2001

Theme #1 Sustaining Our Government Operations		
Objective	**Target**	**Milestone**
Maintainance for future generations of those physical reminders of Canada's wartime experiences as important Canadian cultural resources	Develop management plans and implement best practices which ensure the enduring preservation and presentation of commemorative resources	Inclusion of SD and environmental issues in the assessment of Vimy Monument by March 2002
		To develop new stands for the existing Books of Remembrance and to display a Peacekeepers Book of Remembrance by March 2003
		Inclusion of SD and environmental issues in the ongoing design for Visitors Centre at Vimy by March 2004
		Ensure that the contractors working on the restoration of Vimy purchase products and services that meet environmental specifications by March 2004
		Documentation and presentation of Canada's South African War graves by March 2004
	Implement the Forest Management Plan for Vimy (50 year plan)	Ensure that the SD and environmental issues are identified by March 2002
	Implement the Battlefield Terrain Conservation measures	Ensure that the SD and environmental issues are identified by March 2002

Sustaining Knowledge and Information:
The development and sharing of knowledge and information is showcased through our commitment to integrating sustainable development into our policy and decision making processes therefore allowing us to shape and sustain the social values of the Canadian Public.

Theme #2 Sustaining Knowledge and Information		
Objective	**Target**	**. Milestone**
Positive development and maintenance of the social values of Canadian youth held in regard to global conflict	Enhance and promote the Canadian Virtual War Memorial (CVWM) through public participation and expanded content development	Provision of public access to CVWM so that Canadians can contribute personal memorabilia on Canada's war dead by March 2002

Theme #2 Sustaining Knowledge and Information		
Objective	**Target**	**Milestone**
		Establishment of partnerships with National Archives for on-line publication of service record extract to the CVWM by March 2004
	Develop evaluation criteria	Acquisition of baseline data by March 2002
Minimize deterioration of environmentally sensitive areas within battlefield and memorial sites	Create new multimedia tour products so that visitors can experience the battlefield and memorials via virtual reality	Identification of environmentally sensitive sites and the development of alternative tour modules by March 2004
		Evaluation of products by March 2003
		Acquisition of client data by March 2003
		Review program effectiveness by March 2004
	Establish partnerships with universities and educational institutions	Integration of environmental, social/cultural and economic factors into the establishment of educational credits for Vimy / Beaumont-Hamel experience by March 2002
Sustaining knowledge and information of wars and conflicts for public education purposes	Seek to shape the social values of Canadians relating to global conflict towards more sustainable values	Establishment of guidelines to ensure that contractors purchase products and services that meet environmental specifications for the production and distribution of existing education resource kits on the First World War and the Second World War and the CD-ROM on the Second World War by March 2002
		Establishment of guidelines to ensure that contractors purchase products and services that meet environmental specifications for the production and distribution of "Tomb of the Unknown Soldier" education support kit nationally to high schools by March 2002

Theme #2 Sustaining Knowledge and Information		
Objective	**Target**	**Milestone**
		Integration of SD and environmental issues within the framework of original research projects of Vimy / Beaumont-Hamel for university credits by March 2003
		Establishment of guidelines to ensure that contractors purchase products and services that meet environmental specifications for completion of the Korean War educational kit by March 2003
Increase awareness of importance of SD to present and future generations.	Establish SD training and awareness that are intrinsic to all areas of training in the Portfolio	Participation in Earth Day and Environmental Week activities
		Development of awareness sessions at staff meetings on an ongoing basis
		Inclusion of SD and environmental issues in staff orientation packages and distribution to all summer student staff and new staff by May 2001
		Provision of VA staff expertise at the community level on issues of SD and of an environmental nature commencing December 2001
Integration of sustainable development into the policy development and decision making processes of the Portfolio	Ensure sustainable development is considered when policies are developed or reviewed	Creation of a SD checklist for policy development and decision making by December 2001
		Sign off on all new policies by Director General Corporate Planning to ensure that sustainability and environment impacts have been given consideration on all Memorandums to Cabinet commencing April 2001

Theme #2 Sustaining Knowledge and Information		
Objective	**Target**	**Milestone**
Dissemination of dysphagic nutritional expertise	Commercialization of therapeutic food production for dysphagic patients	Transfer of technology / knowledge to the private sector, to promote sustainable commercial development of dysphagia treatment and products in Canada by April 2001

Sustaining the Health of Our Clients:
Our activities to advance this theme will be demonstrated though our health promotion and the partnering with the Department of National Defence to facilitate the seamless transition of Canadian Forces veterans to civilian life.

Theme #3 Sustaining the Health of Our Clients		
Objective	**Target**	**Milestone**
Education and promotion of healthy lifestyles for all clients	Dissemir ate health information to clients	Establishment of partnerships with Legions and other government departments by March 31, 2004 to provide access to health information using technology
	Development of programs promoting healthy lifestyles for our clients	Development of health promotion educational information for front line staff that work with Canadian Force (CF) clients by March 2002
		Exploration of joint hearing loss prevention plan development in partnership with other departments by March 31, 2002
		Development of health information, prevention, promotion program in partnership with other departments by March 31, 2002
		Development of a joint health promotion program on drug use and abuse, in partnership with other departments by March 31, 2002

Theme #3 Sustaining the Health of Our Clients		
Objective	**Target**	**Milestone**
		Development of an oxygen therapy program in partnership with other departments by March 31, 2003
Increased independence and improved quality of life for veterans, caregivers and other seniors	Deliver a falls prevention program in partnership with Health Canada	Advancement of understanding and knowledge of effective falls prevention interventions directed to veterans by March 31, 2003
		Development of sustainable community resources and supports on falls prevention by March 31, 2004
		Development of the capacity of veterans and other community organizations to develop and deliver sustainable community-based health promotion programs addressing falls prevention by March 31, 2004
		Improved capacity within the two departments to deliver health promotion programming to older Canadians using the population health approach by March 31, 2004
Improve the overall well-being of CF members in support of their transition from military life to civilian life	To adjust and, where appropriate, develop new VA policies, programs and services to meet the needs of the CF clients and their family	Provision of guidance, expert opinion and advice on policy direction, research findings and trends impacting on CF clients, and strategies for implementing and evaluating new policies, programs and models for service delivery to VA through semi-annual meetings of the CF Advisory Council
	Raise awareness within the CF community of VA programs, benefits and services	Completion of regular briefing sessions with CF members during orientation sessions with new recruits, at pre- and post-deployment seminars, Second Career Assistance Network seminars, and when other opportunities present themselves

Theme #3 Sustaining the Health of Our Clients		
Objective	**Target**	**Milestone**
	Provide ongoing support systems for CF members and former members	In concert with Department National Defence (DND), maintenance of the operations of the DND-VA Centre for the Support of Injured and Retired Members and Their Families
		Provision of professional counselling services to qualified CF clients through a VA 1-800 (telephone) Assistance Service
	Modernize benefits for CF members, former members and their families	Preparation of an options paper on the modernizing of benefits by June 2001

Sustaining the Health of Our Staff:
Staff are essential to the provision of service to our clients . Our activities in this theme will focus primarily on the balance between a safe productive learning environment and the pressures experienced by working families.

Theme#4 Sustaining the Health of Our Staff		
Objective	**Target**	**Milestone**
Enhance staff information and knowledge for health	Provide physical safety in a family friendly workplace	Identification of gaps in Occupational Health and Safety measures contained in the Canada Labour Code, Part II, by June 30, 2001
		Establishment of a Policy Health and Safety Committee as required by Canada Labour Code, Part II, by April 30, 2001
		Revision to the Personal Security and Service to the Public pamphlets by April 30, 2001
		Development of an information sheet regarding infectious disease protection for District Office staff who visit clients in their homes by April 2001
		Introduction of the wearing of identification badges for employees by July 2001

Theme#4 Sustaining the Health of Our Staff		
Objective	**Target**	**Milestone**
		Implementation of Consolidated Access Control System by December 2001
		Establishment of a program to monitor compliance with changes set out in Canada Labour Code, Part II, by March 2002
		Completion of a Health and Safety Program audit by March 2003
Foster the development of supportive networks	Facilitate Early Conflict Resolution	Development of an action plan in response to the VA Follow-Up Survey on Harassment and Discrimination and initiate implementation no later than April 1, 2001
		Collaboration of Human Resources Division with the Office of Early Conflict Resolution to develop a learning program on conflict management in the workplace by December 2001
Enhance leadership capacity to support workplace wellness	Improve management awareness of best human resources practices	Establishment of a middle management leadership learning program by December 2001
	Encourage and support performance feedback discussions with staff	Institution of a performance feedback monitoring system by September 2001
Develop a workplace where diversity is valued and supported	Improve recruitment, retention and promotion of employment equity groups in the VA workforce	Development of a new two year departmental Employment Equity Plan by April 2001
		Identification of possible barriers to the recruitment/selection of employment equity representatives through a review of employment systems, policies and practices by March 31, 2002

Theme#4 Sustaining the Health of Our Staff		
Objective	**Target**	**Milestone**
		Review progress towards achievement of established employment equity benchmarks during in-depth review of the VAC 5-Year Strategic Plan and companion VA Strategic Human Resources Strategy in September 2003
	Executive and Management cadres that are reflective of the Canadian population	Establishment of an Employment Equity Development Program by June 2001
		Evaluation of the effectiveness of VA's pilot Employment Equity Mentoring Program by January 2002
		Appointment of an aboriginal participant to the Career Assignment Program (CAP) by September 2001
Enable staff through business process improvements	Decrease workload and/or ease work burden for staff	Re-launch Process Improvement Project (Business Process Re-engineering component) in April 2001
		Commencement of a comprehensive review of the VA pension process, including an examination of process flow/improvement issues, by December 2001
		Completion of implementation of management responses to VA Workload Response Team recommendations by April 2002
Enhance staff career opportunities/ fulfilment	Encourage continuous learning among staff	Production of a "Framework for Learning" by December 2001
		Encouragement of the development of individual learning plans by VA staff, with target of 50% participation by staff by April 1, 2003

Appendix A: Communications Plan

Purpose

To set out a communications strategy targeted at employees, Veterans Affairs' clients and the general public in support of Veterans Affairs' sustainable development initiative. The goal of this plan is to ensure that employees, clients and the Canadian public will pass on the legacy of sustainability.

Public Environment

The federal government announced its Green Plan initiative in 1990, and in 1995 named a Commissioner of the Environment and Sustainable Development with authority for federal activities in these areas. The initiative requires all federal agencies and departments to table their Strategy on Sustainable Development every three years. VA tabled its first strategy on December 15, 1997. The second three-year strategy is scheduled to be tabled early in 2001.

A Portfolio policy and strategic plan have been developed to ensure the integration of sustainable development concepts within the Portfolio, and an Environmental Stewardship Committee, with representation from across the Portfolio, has been formed. In addition, an Environmental Management System will be developed and implemented to meet the requirements of the overall federal government objectives.

The Environmental Stewardship Committee is planning and organizing activities to create awareness of environmental issues and concerns throughout the Portfolio.

Opportunities to promote sustainable development through partnerships with other federal departments, provincial and municipal governments and the private sector will also be explored to identify areas of common concern and develop strategies for implementing sustainable development concepts. Although Veterans Affairs is committed to sustainable development concepts as a social policy Portfolio, there is less scope to develop projects like those found in the economic and natural resource sector departments.

Target Audiences

- Commissioner of the Environment and Sustainable Development
- Parliamentarians
- All Portfolio employees
- All levels of government
- Veterans/Clients
- General public

Communications Objectives

- to communicate and explain the integration of sustainable development concepts, principles and objectives into the Portfolio's policies, programs, operations and decision-making;
- to create an awareness of sustainable development among senior managers and employees and encourage their support in adopting the concepts;
- to raise internal awareness of the need to think in a sustainable manner;
- to educate managers and employees as to what an EMS and SDS are, what the benefits are and how it applies to them;
- to share success stories, best practices and lessons learned; and
- to gain support for the EMS and SDS initiatives from all levels of the Portfolio.

Messages

- VA has developed strategies to create an awareness of sustainable development within the organization and to integrate sustainable development into its business practices.
- Government must provide leadership in this area, so departmental strategies are critical to the advancement of federal sustainable development.
- Veterans Affairs' SD focus is changing the emphasis from environmental concerns to the areas of commemoration and health promotion.
- Senior management have embraced the principles of the SDS and environmental stewardship and will continue to work towards fully integrating these practices into our decision-making process.

Strategic Considerations

The principle audience for this strategy is the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. The report will be produced to the specifications outlined in *A Guide to Green Government*, and will be tabled in the House of Commons.

The strategy will be supported through the development of the EMS and the work of the Portfolio's Environmental Stewardship Committee, which was mentioned earlier. Therefore, the components of this communications plan will focus more on providing employees with a well-rounded perspective on sustainable development, including the social and economic components. Since they are complex issues, the action items will focus on demonstrating sustainable development rather than explaining it. VA will continue to build on initiatives that were successful as a result of VA's first Sustainable Development Strategy in 1997.

Communications Activities and Vehicles

Action Item	Objective	Responsibility	Time frame
Publish the Veterans Affairs Strategy for Sustainable Development	To meet the requirements of the Auditor General of Canada	Corporate Planning	mid-February 2001
Prepare a briefing note for the Minister	To answer any questions that may arise when the strategy is tabled	Corporate Planning & Communications	December 15, 2000
Prepare questions & answers on Veterans Affairs strategy	To be prepared to respond to any enquiries	Corporate Planning & Communications	December 15, 2000
Put the strategy and Q&As on the VA Internet site	To share information with employees and the general public	Corporate Planning & Communications	mid-February 2001
Publish health promotion material for inclusion in VA's Health Care web site	To help maintain the quality of life of our veteran clients in an environmentally sustainable way	Health Promotion Directorate	ongoing
Publish Portfolio sustainable development information electronically	To promote all aspects of sustainable development in Veterans Affairs	ESC, Corporate Planning & Communications	March 2001
Continue commemorative /remembrance activities on the VA web site	To commemorate the sacrifices and achievements of Canada's military in an environmentally sustainable way	Commemoration & Communications	ongoing
Participate in Portfolio Environment Week activities	To promote all aspects of sustainable development	Management Support Services (MSS) & Corporate Planning & Communications	annually in April & June

Appendix B: Assessment of the 1997 Sustainable Development Strategy

Corporate Planning Division

Issue

In December 1999, the Commissioner of the Environment and Sustainable Development released his annual report to Parliament entitled *Moving Up the Learning Curve - The Second Generation of Sustainable Development Strategies* in which he outlined his expectations of departments as they prepare their next three year Sustainable Development Strategies. In response to the Commissioner's recommendations and because it makes good business sense, Corporate Planning Division in association with Management Support Services Division has undertaken an assessment of our Portfolio's December 1997 Sustainable Development Strategy. This

assessment will facilitate the writing of our second strategy by providing an understanding of the successes, accomplishments and shortcomings of our first one.

Background

As early as 1989, there was growing sentiment for the federal government to strengthen its performance on environmental and sustainable development issues and to be held accountable for that performance. It was no longer acceptable for governments just to talk about improving their performance. It had become necessary for them to assume a leadership role in stewardship of the environment and sustainable development. The underlying goal of the federal government was to meet the needs of the present while not compromising the ability of future generations to meet their needs. Specifically, the government was intent on achieving continued economic and social development without detriment to the environment and natural resources.

To address this need, the federal government tabled Bill C-83, which launched the Greening of Government Initiative and legislated the requirement that each federal department table a Sustainable Development Strategy before December 15, 1997, and that the strategy be updated every three years. Each department's SDS was to outline concrete goals and action plans for integrating sustainable development into the department's policies, programs and operations.

The SDS that Veterans Affairs tabled in December 1997 contained the following key assumptions:

- External consultations with clients and suppliers were not practical.
- Internal consultations would consist of a service delivery staff Focus Group session, discussions with the VA Environmental Stewardship Committee; feedback from selected managers on social and economic aspects of the initiative, and general approval by Departmental Executive Board (DEB).
- As a social affairs department, much of what VA already did addressed socio-economic aspects of sustainable development.
- VA was responsible for the environmental impacts of operational expenditures only, leaving grants and contributions as the responsibility of recipients.
- VA's SDS would lead to the creation of an environmental management framework, inclusive of an accountability framework; a Portfolio Sustainable Development Policy; support, commitment and promotion by management access to appropriate training; and timely evaluation.

The Strategy outlined three goals to be accomplished during its three year life cycle. These goals were:

- to integrate sustainable development into the decision-making processes and the organizational culture of the Veterans Affairs Portfolio;

- to sustain and improve the health status and resulting quality of life and well being of Portfolio clients and their families; and
- to improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner.

Identified within the strategy was a series of activities or expected results which, when completed, would support the achievement of these three goals. The Commissioner of the Environment and Sustainable Development reviewed all the strategies tabled in the House in December 1997. Veterans Affairs was recognized as one of four departments that established clear targets.

Current Status

Although well advanced in completing our targets, there has not been a thorough evaluation of the value of these targets in promoting sustainable development in VA. As we begin to develop the second generation SDS, we need to identify what has been accomplished as a result of our first strategy and the need for any changes in direction.

What we have accomplished

- Senior Managers have signed a commitment document on Environmental Stewardship. This document has been posted in every division of VA.
- The Environmental Stewardship Committee has been established with representatives from across the Portfolio, including significant representation on behalf of the regions and Ste. Anne's Hospital.
- Recycling activities are now present throughout the Portfolio. Where feasible, water waste and energy usage is monitored. In shared facilities, PWGSC utilizes waste audits to measure consumption.
- The Environmental Management System Manual is close to completion and will become the sole guide for the Portfolio on environmental issues.
- Representatives from Management Support Services and Audit & Evaluation are scheduled to receive ISO 14000 training.
- The Department is adhering to the *Alternate Fuels Act*, *Halocarbon Regulations*, the *Canadian Environmental Assessment Act* and the *Canadian Environmental Protection Act*, but control over adherence needs to be improved as part of our EMS.
- There has been a growth in the use of electronic media for general Portfolio communications and specifically for the promotion of sustainable development.

What we have not accomplished

Veterans Affairs was audited by the Office of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development in October 1998 regarding the implementation of our 1997 SDS. The audit noted that VA had implemented numerous programs to meet the goals of Canada's *Guide*

to Green Government and that staff were enthusiastic about the programs in place and indicated a desire to improve the systematic process for managing their SD activities.

However, the audit also observed significant weaknesses in our implementation of the SDS. On the subject of training, the audit observed that in order to implement the Environmental and Sustainable Development (E&SD) management system, staff who are responsible for implementation of the management system will require appropriate training. It also noted that all persons whose work may create a significant impact on the environment should receive appropriate training. In neither instance was sufficient training complete.

On the subject of management involvement in the SDS the audit stated that regular management review is critical to efficient and effective implementation. While it acknowledged some instances of management commitment, it found no evidence of management review procedures. In particular, it was noted that management review procedures must go beyond the review of outputs of the management system, such as percentage of paper recycled, and focus in addition on the effectiveness of the entire management system. It further noted that based on interviews with relevant entity staff and a review of the evidence produced relative to the criteria established, the department's management and control processes do not provide a reasonable assurance that the entity has the capacity to systematically and reliably manage implementation of its sustainable development action plan and progress report.

In general, it can be concluded that although there has been considerable effort to mitigate the negative environmental aspects of our operations as seen in the promulgation of a Green Procurement and Fleet Management Policy, the actual environmental impact on our operations has been relatively minor. To achieve a more significant operational impact in the future, VA's efforts to advance the environmental agenda need to be more strategic.

The most fundamental strategic shortcoming of our first SDS was our assumption that as a social affairs department much of what we already did was sustainable development. This led to the establishment of very modest program related targets that were really a restatement of what was already planned. It appears that this tact was taken to assure buy-in, but it also reflected the limited knowledge of sustainable development by management at VA. This was not unique to our Department. In his annual report to Parliament, the Commissioner of the Environment and Sustainable Development noted " Many (1997 departmental) strategies appear to represent less a commitment to change in order to promote sustainable development than a restatement of the status quo. These strategies tend to focus more on the past accomplishments than on future directions. Less than one half identify specific policy, program, legislative, regulatory or operational changes that would be made to implement the strategy." With candour, VA must include itself among these departments.

The critical deficiency of VA in advancing the sustainable development agenda has been a lack of commitment on the part of management. Although roles and responsibilities were clearly identified, the responsibility to implement our SDS was left in the hands of a few operational

staff with limited authority. Participation on committees such as the ESC and Green Teams, although initially supported by management, did not encompass the entire Portfolio. Even today participants are not receiving the support they require to facilitate the work of the committee. There are no representatives from senior management on the committee.

One final shortcoming is noteworthy - The issue of regular internal audits of the SDS that was identified as a key part of the management review and control process for the strategy has been lost to other priorities. There are no plans for any regular internal review by the Audit and Evaluation Division.

Conclusion

Although the SDS received support from senior management when it was tabled in December 1997, the same level of management commitment was not apparent in the follow-through. Insufficient resources were assigned to implement the SDS. Only when it was determined that VA would be facing an external audit was management interest rekindled. Even then, other than continued efforts to develop the EMS, there was little, if any, lasting attention paid to the audit results. In particular, there have been no consistent measurement and follow-up processes to ensure the complete implementation of the SDS.

A frank review of the SDS initiative in VA indicates that our support for and management of sustainable development has not been sufficient to make a significant difference. The first strategy can be construed as a writing exercise necessary to comply with the requirements to have a SDS, but not substantive enough to have significantly advanced the cause.

Recommendations

To re-energize the implementation of our first SDS and to create a more challenging second strategy document due February 2001, it is recommended that:

- there be a review of current resource levels committed to the sustainable development initiative;
- divisional roles and responsibilities be clearly delineated and approved by DEB;
- sustainable development awareness and/or training be provided to all staff with more intensive training approved and provided to those responsible to implementing and managing the initiative; and
- the completed EMS manual be presented for approval to the Chief Environmental Officer, Assistant Deputy Minister, Corporate Services (ADM CS).

In addition to these recommendations, DEB should consider placing emphasis in our second strategy on mitigating the negative effects of our policies and operations on the environment. It is proposed that our goal be to achieve a balance between our "greening of operations" and our "greening of policy development". Our "greening of operations" activities should focus on

improving our resource conservation, waste management and pollution control activities, with measurable targets and action plans that clearly demonstrate how improvements will be attained. Achieving a "greening of policy development" may prove to be more challenging.

There is considerable debate regarding what operations or business activities of federal departments support the social and economic aspects of SD. The general theme emanating from departments (particularly those considered social departments) is that all their business activities and underlying policies support these concepts and therefore should be included in a SDS. This idea has held true in preliminary consultations in VA regarding the issues to be included in the Veterans Affairs Sustainable Development Strategy. The downside to using this approach is that it can result in the development of a SDS that has policy related targets and action plans that are so broad and difficult to measure that the SDS has little value. It is proposed that the next SDS in Veterans Affairs avoid this by including only policy related targets and action plans that can easily be measured and which have a direct link to social and economic aspects of sustainable development.

If DEB accepts this approach, all "greening of operations and policy development" targets and action plans included in the next VA strategy will demonstrate direct support for sustainable development. They will be measurable and go beyond the status quo. We will not simply identify activities that are already planned, but instead challenge the Portfolio to change its thinking and truly advance this important issue.

Detailed preview of Veterans Affairs' 1997-2000 SDS

Veterans Affairs' Sustainable Development Strategy was tabled in Parliament in December 1997. The Strategy's three-year action plan contains many action commitments to further the Department's three sustainable development goals.

Goal #1 Integrate sustainable development into decision-making processes and the organizational culture of Veterans Affairs.

Goal #2 To sustain and improve the health status and resulting quality of life and well-being for Portfolio clients and their families.

Goal #3 To improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner.

Goal # 1 Integrate sustainable development into decision-making processes and the organizational culture of Veterans Affairs		
Objective 1.1 Creating the management structures and procedures necessary to identify environmental impacts, assign resources, monitor and report progress		
Action Targets	**Achieved**	**Advancing Sustainable Development**
1.1.1 Prepare reports on annual basis against SDS targets and recommend revisions as deemed necessary	√	Helps manage and evaluate the SDS targets
1.1.2 Create Green Teams at Head Office (HO) and all regional offices as a means to integrate SD into the VA organizational and management structure	√	Promotes the concept of "Greening of Government" in the office setting
1.1.3 Develop and promulgate a sustainable development policy, which includes an accountability framework for its implementation	√	Policy was developed and accountability framework developed
1.1.4 Develop a Portfolio environmental management system based upon the ISO 14000 model	√	Provides a manual for the Portfolio to use as a guide for the environmental management system
1.1.5 Develop an accountability framework for SD within VA and ensure that SD performance is evaluated as part of the regular human resource management process		Not yet established
1.1.6 Consider SD implications of all policy and program decisions		Not yet established. EMS under development
1.1.7 Establish an SD audit and evaluation program and build internal capacity to ensure proactive management and due diligence		Not yet established. EMS to be reviewed annually after it is fully developed
Goal # 1 Integrate sustainable development into decision-making processes and the organizational culture of Veterans Affairs		
Objective 1.2 Ensure responsible stewardship of the environment in business functions		
Action Targets	**Achieved**	**Advancing Sustainable Development**
1.2.1 Amend procurement policies and procedures to favour environmentally responsible products and services	√	Provides a procurement policy that identifies green, as well as hazardous products
1.2.2 Undertake a review of standard operating practices for contracted restoration and maintenance operations at cemeteries and memorials to determine environmental impacts and to develop mitigation strategies	√	Achieved, environmental assessments performed on all restoration projects
1.2.3 Include environmental quality assurance specifications in any lease conditions		Not yet completed
1.2.4 Establish a battery drop at major facilities so as to encourage SD packages at home and in the office	√	Encourages recycling

1.2.5 Revise the parking policy at major facilities to favour car pooling and establish a coordination capacity	√	Encourages the use of car pooling in favour of the environment and the decreased use of fossil fuels
1.2.6 Reduce the consumption of resources by recycling where possible	√	Promotes the concept of greening
1.2.7 Undertake an inventory of all administrative and vacated facilities and develop plans to mitigate any negative environmental impacts	√	Completed and environmental impacts noted
Goal # 2 To sustain and improve the health status and resulting quality of life and well-being for Portfolio clients and their families		
Objective 2.1 To sustain the independence and health of clients through active health promotion strategies and research and development programs		
Action Targets	**Achieved**	**Advancing Sustainable Development**
2.1.1 Establish a systematic research program at departmental, national and international levels to contribute to knowledge about aging. As part of this program, engage in meaningful and relevant research and discussions with colleague agencies, provincial governments, academics and professional groups, to adapt VA policies and programs to meet the evolving needs of clients	√	Gerontology Advisory Council has been created. Its purpose is to provide advice on issues relating to the "aged"
2.1.2 Publish / promote research, advice and information on programs and service models to meet veterans' specific needs	√	Numerous papers released on issues related to aging
2.1.3 Proactively use the concept of "health promotion" to improve the quality and longevity of veterans by involving clients in healthier lifestyles that foster independence through improved access and distribution of health improvement materials	√	National health promotion strategy has been developed and implemented
2.2.1 Seek to shape social values relating to global conflict towards more sustainable ones	√	Commemorative and education programs have been developed
2.2.2 Seize opportunities to enhance promotion through use of emerging information technologies	√	Sustainable Development icon on the Intranet has been developed
2.2.3 Continue to promote and support established awareness campaigns	√	Veterans Week and support for other awareness campaigns such as Battle of St. Lawrence, Tomb of the Unknown Soldier and Two Minute Wave of Silence
2.2.4 Maintain cemeteries and memorials to a standard befitting the respect due to Canada's war dead	√	Cemeteries maintained using environmental friendly products
2.2.5 Continue to sponsor and coordinate Remembrance Day services nationally and internationally	√	VA participates in annual Remembrance Day activities

Goal #3 To improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner		
Objective 3.1 The Department will adopt modern and clean technologies in providing client services, as a means to eliminate waste, reduce energy consumption and improve service effectiveness and efficiency		
Action Targets	**Achieved**	**Advancing Sustainable Development**
3.1.4 Development of an Electronic Document Management System under the BRP Initiative		Not yet achieved. Implementation anticipated in 2001
3.1.5 Enhancements to the Corporate Information System to digitize paper documents to reduce storage and handling requirements	√	Completed all statistical and corporate information available on line
3.1.6 Use of appropriate, cleaner technology and improved business processes to reduce "turnaround times" in responding to client correspondence, enquiries and applications	√	Turnaround times for client application reduced by 67% over the past 5 years
3.1.7 Seek to adapt emerging technologies as a means to reduce financial and environmental impacts of the Department	√	Ongoing with implementation of Benefits Redesign Project and other IT initiatives
Goal #3 To improve the delivery of benefits and services using clean products and advanced information technology in an ecologically efficient manner		
Objective 3.2 To provide VA staff sustainable development awareness training and ensure that appropriate staff are trained in the optimal use of technology so that they might develop innovations which will further reduce energy consumption, waste generation, and water usage		
Action Targets	**Achieved**	**Advancing Sustainable Development**
3.2.2 Undertake a strategic review of Portfolio training programs to ensure that staff are adequately equipped for the shift to sustainable operations, particularly in the areas of facility management, procurement and policy development		Not yet achieved. Staff have been made aware of Green Procurement and Fleet Management policies
3.2.3 Ensure that staff are aware of SD expectations and their responsibilities	√	Staff have knowledge of Green Procurement and Fleet Management policies

As a department with its own uniqueness, VA also has its own priorities and opportunities for moving the SD agenda forward into the new millennium. In preparing the current update of our strategy, we have identified both positive and negative impacts that the Portfolio is having on sustainable development.

Strengths that were identified

- Senior managers have signed a commitment document on environmental stewardship. This document has been posted in every division of VA.
- The Environmental Stewardship Committee has been established with representatives from across the Portfolio, including significant representation on behalf of the regions and Ste. Anne's Hospital.
- Recycling activities are now present throughout the Portfolio. Where feasible, water, waste and energy usage is monitored. In shared facilities, PWGSC utilizes waste audits to measure consumption.
- The Environmental Management System has been completed and will become the sole guide for the Portfolio on environmental issues.
- The Portfolio is adhering to the *Alternate Fuels Act*, Halocarbon Regulations, the *Canadian Environmental Assessment Act* and the *Canadian Environmental Protection Act*, but control over adherence needs to be improved as part of our EMS.
- There has been a growth in the use of electronic media for general Portfolio communications and specifically for the promotion of sustainable development.

Gaps or Opportunities for Enhanced Effort

- there be a review of current resource levels committed to the sustainable development initiative;
- divisional roles and responsibilities be clearly delineated and approved by DEB;
- sustainable development awareness and/or training be provided to all staff with more intensive training approved and provided to those responsible to implementing and managing the initiative;
- the completed EMS manual be presented to DEB by the Chief Environmental Officer (ADM CS);
- the issue of training and awareness for management and staff alike remains outstanding;
- scheduling Sustainable Development Strategy for an internal audit;
- achieving greater horizontality across departmental lines (with Health Canada, National Defence, PWGSC) and also more horizontality within VA, across branch lines and geographically, also with clients;
- utilizing more Sustainable Development Partnerships in the vein of our work with Health Promotion for Seniors with Health Canada and the Veterans Affairs Canada - Canadian Forces work and Health Care Coordination Initiative and Client Centered Service Approach;
- providing better ongoing leadership of how VA manages in regard to the implementation of what we develop as our next SDS and how we measure implementation indicators. Health indicators are very challenging.
- need for a clearly understood overall goal for our SDS, one understood by all also re-emphasize need for EMS that integrates SD into program/policy decision-making; and
- need for positive or negative incentives inside VA to accelerate progress toward SDS goals in the December 2000 SDS.

Appendix C: Portfolio Environmental Management System

A Portfolio Environmental Management Manual has been written and can be found at http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=Department/reports. This manual will be updated as required.

Appendix D: Operating Principles from the Strategic Plan

Operating principles - the fundamental qualities that are to characterize and distinguish how the Department functions in pursuit of its mission.

In its internal planning documents, VA had identified its operating principles and made the following commitments:

- provide quality client service in an affordable, responsible manner while ensuring that benefits and services are delivered to clients with courtesy, speed, and fairness;
- show appreciation toward clients and employees, treating them with respect and compassion;
- promote a team-based culture for employees while ensuring they are empowered, equipped, and trained to provide professional and efficient service to clients in a challenging, equitable and safe work environment;
- encourage open communication among Portfolio employees and with clients and stakeholders;
- exploit enabling information technology to provide improved service levels which result in more affordable program delivery; and
- conduct work in an environmentally responsible manner.

While the above is considered the Department's "official" list of operating principles, they have not been widely shared. However, the Department has embraced a philosophy of caring for clients and adopted a select group of core values that focus on the delivery of quality service, i.e courtesy, speed and fairness, to serve as operating principles.

Appendix E: Roles and Responsibilities

Roles and Responsibilities

The Minister, Veterans Affairs, is responsible for:

- presenting a Sustainable Development Strategy in the House of Commons; and
- providing updates to these strategies every three years.

The Departmental Executive Board is responsible for:

- approving the Sustainable Development Strategy for tabling in the House of Commons;
- ensuring the Sustainable Development policy is implemented throughout the Portfolio and that resources are assigned to implement this policy;
- receiving and reviewing reports on the Portfolio's overall environmental performance and providing guidance on required adjustments to the Environmental Management Framework;
- ensuring adequate and appropriate communications strategies are in place to effectively communicate sustainable development and environmental stewardship initiatives; and
- ensuring rulings and determinations of the Legal Services Unit are made available to managers and staff as required.

The Assistant Deputy Minister, Corporate Services is responsible for:

- assuming the role and associated responsibilities of Chief Environmental Officer for the Portfolio;
- accounting for overall environmental performance by the Portfolio;
- reporting environmental performance to the Departmental Executive Board at least once per year; and
- recommending approval of the Portfolio Sustainable Development Strategy to the Departmental Executive Board.

The Director General, Corporate Planning is responsible for:

- developing and updating the Sustainable Development Strategy in consultation with managers in the Portfolio;
- recommending approval of the Sustainable Development Strategy to the Departmental Executive Board; and
- ensuring that the principles of sustainability and the environmental concerns have been given consideration in all new policies, programs, legislation and in Memoranda to Cabinet.

The Director General, Communications is responsible for:

- ensuring the development and implementation of an effective communications strategy to promulgate the policy and related responsibilities; and
- assisting in enhancing the level of awareness of sustainable development and environmental management to Portfolio management and staff.

The Senior Counsel, Legal Services is responsible for:

- determining the degree of legal liability of the Portfolio in areas of environmental management relevant to departmental facilities and clients under the *Veterans Land Act*;

- identifying legislative or regulatory changes that impact on environmental management in the Portfolio; and
- ensuring compliance with all applicable legal requirements and policy.

The Director, Information Access and Support Services is responsible for:

- developing and maintaining the Portfolio Environmental Management System;
- providing support and guidance to the Environmental Stewardship Committee;
- assisting in the preparation of the Portfolio Sustainable Development Strategy;
- developing and operating a compliance assurance program;
- ensuring the conduct of environmental audits to verify compliance with environmental laws and regulations and good environmental management practices; and
- providing a leadership role to ensure the development of an effective Environmental Management System for dealing with the environmental impacts of the Portfolio's physical operations.

Regional Offices and Ste. Anne's Hospital are responsible for:

- developing a facility-based EMS, which is based on the Portfolio EMS and which addresses specific environmental risks;
- determining and representing their unit interests in the development of policy and procedure and in the formulation of departmental positions on a wide range of environmental policy issues;
- maintaining membership on the Veterans Affairs Environmental Stewardship Committee;
- appointing an environmental coordinator; and
- providing regular reports on environmental performance to Corporate Services Branch.

Environmental Stewardship Committee is responsible for:

- providing a forum for departmental representatives to exchange ideas and discuss strategies/approaches for implementing environmental stewardship "best practices" in their respective organizations;
- contributing to the development of overall departmental goals and objectives for preparation of the Sustainable Development Strategy and Environmental Management System; and
- coordinating the planning of environmental stewardship events and activities, such as for National Environment Week.

Responsibility Centre Managers are responsible for:

- implementing environmental policy within their respective units;
- ensuring that management systems are in place for environmental compliance and reporting systems are established for any instance of non-compliance;

- maintaining records pertaining to environmental matters and making them available when requested by persons carrying out environmental audits or reporting on environmental stewardship; and
- providing input to Portfolio stewardship plans.

VA Staff are responsible for integrating sustainable development principles and environmental stewardship best practices into operational, financial, safety, health and other relevant concerns in their job duties and decision-making processes.

Appendix F: Evaluation Schedule

Evaluation Schedule	
Spring Environmental Stewardship Committee Best Practices Sustainable Development Strategy Activity Report to Environmental Stewardship Committee Annual Meeting	**Summer** Review of Sustainable Development Strategy Action Plan Review of Strategic Plan / Sustainable Development Strategy
Fall Portfolio Performance Report / Sustainable Development Strategy	**Winter** Report on Plans and Priorities
In 2003, mid year, Audit and Evaluation Division will conduct an internal audit of the SDS on behalf of the Office of the Auditor General.	

Appendix G: Consultations

The Portfolio began to develop its Sustainable Development Strategy by identifying an initial set of sustainable development priorities and issues in late 1998.

This process drew on the awareness of sustainable development issues that existed throughout the Portfolio and on the extensive consultation with internal managers and members of the Environmental Stewardship Committee.

Consultations were conducted beginning as early as February 2000 with senior managers comprising the whole Portfolio. The information gathered during this consultation process was incorporated into the Action Plan.

Attendance at the Leader's Forum in April 2000, broadened the Portfolio's view of the issues that were first and foremost in the minds of Canadians. The themes eminating from the Forum were considered and the appropriate ones with some modifications, have formed the basis of the Strategy.

In September 2000, Veterans Affairs attended and presented at the Sustainable Development and Healthy Canadians Joint Consultation Session, in Ottawa. Feedback was received and incorporated into the strategy.

The Portfolio has been and continues to be an active participant at the Assistant Deputy Minister's Task Force on Sustainable Development Meetings and at the Interdepartmental Network of Sustainable Development Strategies.

Late in 2000, the document was sent out to stakeholders, senior managers, the three Assistant Deputy Ministers, the Associate Deputy Minister, the Deputy Minister, the Minister's Office and Veterans' Organizations.

Portefeuille des Anciens Combattants
STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Anciens Combattants Canada
Veterans Affairs Canada

Canada

Numéro de catalogue V32-69/2000
ISBN 0-662-65342-4
Un exposé de ce document sera bientôt disponible sur le réseau *World Wide Web*.
On pourra le consulter sur le site Web d'ACC à l'adresse: http://www.vac-acc.gc.ca

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de ce document, s'addresser aux:
Direction générale
Planification ministérielle
Anciens Combattants Canada
C.P. 7700
Charlottetown, (Î.-P.-É.)
C1A 8M9

Date de publication: février 2001

Table des matières

Message du Ministre 1

Points saillants 3

Contexte 4

Profil du Portefeuille 5

Analyse des enjeux 8
- Survol des enjeux 8
  - La question cause-effet 8
  - La question des partenariats 9
  - La question des collectivités durables 9
- Enjeux relatifs au soutien des activités gouvernementales 10
  - Responsabilisation et mesure 10
  - Formation et sensibilisation 11
  - Comité de gouvernance 11
  - Gestion du parc automobile 11
  - Technologie et contacts personnels 11
  - Hôpital Sainte-Anne 12
  - Coordination des soins de longue durée 13
- Enjeux relatifs au soutien des connaissances et de l'information 13
  - Commémoration 13
  - Intégration du développement durable dans l'élaboration de politiques et le processus décisionnel 14
  - Commercialisation des résultats de la recherche sur la dysphagie 14
- Enjeux relatifs à l'amélioration de la santé de nos clients et groupes de clients 14
  - Promotion de modes de vie sains 14
  - Réponse aux attentes des clients des Forces canadiennes 15
- Enjeux relatifs à l'amélioration de la santé de notre personnel 15
  - Lieux de travail pro-famille 15
  - Satisfaction par rapport à la carrière 16

Plan d'action 16

Annexe A : Plan de communication 28

Annexe B : Évaluation de la Stratégie de développement durable d'Anciens Combattants 31

Annexe C : Système de gestion de l'environnement du Portefeuille 42

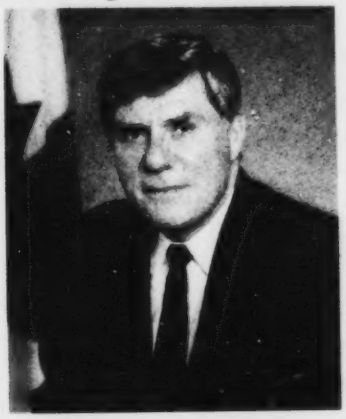
Annexe D : Principes de gestion du plan stratégique 42

Annexe E : Rôles et responsabilités 43

Annexe F : Calendrier d'Évaluation 46

Annexe G : Consultations 46

Message du Ministre :



Il me fait plaisir de présenter au Parlement et à la population du Canada la Stratégie de développement durable (SDD) du portefeuille des Anciens Combattants pour 2001-2004.

À l'aube du XXI^{e} siècle, le Canada se situe parmi les premiers pays au monde au chapitre de la qualité de vie. Si nous voulons maintenir et même améliorer cette qualité de vie pour nos enfants et pour les générations futures, nous devons poursuivre nos efforts afin d'assainir l'environnement et nous assurer que l'on tient compte de la durabilité dans les décisions prises au jour le jour par les citoyens, les entreprises et les gouvernements.

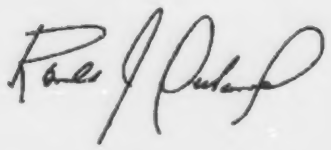
Au cours des trois dernières années, le portefeuille des Anciens Combattants a accompli des progrès importants par rapport aux objectifs qu'il s'était fixés dans sa Stratégie de développement durable de 1997. Des politiques ont été adoptées en matière d'acquisitions et de gestion du parc automobile. Nous tentons de régler le problème de la consommation de papier et faisons appel à des technologies propres comme la vidéoconférence. Nous avons conclu des ententes de partenariat en matière d'environnement ont été conclues avec d'autres ministères ainsi qu'avec des organismes provinciaux et municipaux. Enfin, nous nous sommes mis à la tâche afin de mieux intégrer les principes de la durabilité de l'environnement à notre planification et à nos activités quotidiennes.

Au cours de la période 2001-2004, qui fait l'objet de la présente Stratégie de développement durable, le portefeuille des Anciens Combattants continuera de s'appuyer sur cette assise solide afin de contribuer à réaliser l'objectif du gouvernement, qui est de devenir un modèle d'excellence en matière d'environnement. Nous continuerons à réduire la quantité de déchets que nous produisons ainsi que notre consommation d'eau et d'énergie. Nous exercerons nos activités dans un plus grand respect de l'environnement, à mesure que de nouvelles technologies deviendront disponibles. Nous nous efforcerons tout particulièrement d'intégrer les principes du développement durable à nos politiques, nos programmes et nos activités. Chaque jour, notre principale préoccupation sera de maintenir la qualité de vie et la santé de nos clients et de nos employés, et de sensibiliser nos concitoyens aux horreurs de la guerre ainsi qu'à l'importance, pour le développement de notre pays, des réalisations et des sacrifices des Canadiens lors des conflits armés et des missions de maintien de la paix.

Dans le cadre de cette deuxième Stratégie de développement durable, nous nous efforcerons aussi, dans le cadre de cette deuxième stratégie de développement durable, d'améliorer l'évaluation des progrès accomplis par le Portefeuille par rapport aux plans

établis. La présente stratégie comporte donc un cadre de gestion de l'environnement, des objectifs mesurables et un calendrier d'évaluation. La plus importante mesure de notre succès en matière de développement durable sera toutefois le jugement que porteront sur nous les générations futures. Si, en examinant les mesures que nous avons prises, elles concluent que nous avons satisfait à nos besoins sans compromettre la possibilité pour elles de satisfaire les leurs, nous pourrons dire : mission accomplie.

L'honorable Ronald J. Duhamel



Ministre des Anciens Combattants
et secrétaire d'État
(Diversification de l'économie de l'Ouest)
(Francophonie)

Points saillants :

La Stratégie de développement durable du Portefeuille pour la période 2001-2004 est assortie d'objectifs, de buts et de jalons concrets qui s'articulent autour des quatre thèmes suivants :

- Soutien des activités gouvernementales
- Soutien du développement de la connaissance et de l'information
- Maintien de la santé de nos clients et groupes de clients
- Maintien de la santé de notre personnel

Elle été élaborée en parallèle avec le Plan stratégique d'Anciens Combattants pour 2001-2006 et repose sur une analyse détaillée de l'environnement opérationnel actuel et prévu du Ministère qui s'est effectuée en consultation avec les clients, le personnel, des intervenants et d'autres ministères fédéraux.

Le Plan aborde certaines questions liées au développement durable (DD), notamment :

- la relation parfois ténue de cause à effet entre les activités de développement durable et les résultats obtenus ;
- l'utilisation de partenariats afin d'améliorer l'efficacité de la prestation des services de santé et de commémoration tout en employant moins de ressources ;
- le dilemme découlant de la mesure imprécise des résultats de DD, malgré le renforcement des cultures et des structures de responsabilisation ;
- le rôle vital de la formation et de la sensibilisation dans l'atteinte des objectifs de développement durable ;
- la difficulté d'intégrer le développement durable à l'élaboration des politiques et à la prise de décisions ;
- la responsabilité de préserver le souvenir et la connaissance du rôle du Canada dans les guerres et les conflits militaires, ainsi que des coûts sociaux et écologiques qui y sont associés, et l'hommage dû aux Canadiens et aux Canadiennes qui ont servi pour défendre la liberté ;
- les efforts déployés pour maintenir la santé et la qualité de vie de nos clients grâce à des programmes de promotion de la santé visant à prolonger la vie tout en utilisant moins de ressources ;
- le lien entre un milieu de travail pro-famille, la santé de notre personnel et la prestation efficace de services à nos clients ; et
- les changements requis pour répondre aux besoins d'une clientèle qui évolue.

Le Ministère a fait un effort spécial dans ce plan afin de ne s'attarder qu'aux initiatives visant un but particulier et qui relèvent clairement de nous. Le plan renferme aussi un processus d'examen et d'évaluation annuels qui assure un lien avec notre planification stratégique, un contrôle annuel des objectifs et des bornes qui posent souvent défi et l'évolution du plan durant la période de trois ans selon notre environnement opérationnel.

Contexte :

Le développement durable consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs. L'idée n'est pas nouvelle, mais elle a été redécouverte récemment. Tout au long de son histoire, l'être humain a compris l'importance de vivre en harmonie avec son milieu. Cette harmonie faisait partie intégrante du mode de vie des peuples de l'Antiquité et, plus récemment, elle constituait une composante essentielle de la culture améridienne. L'industrialisation a toutefois donné la primauté au développement, reléguant au second rang l'harmonie avec le milieu. L'importance du développement durable pour la survie de toutes les espèces qui cohabitent sur notre planète n'a été redécouverte qu'il y a une cinquantaine d'années.

L'un des premiers défenseurs de ce concept redécouvert fut le mahatma Ghandi qui donna l'avertissement suivant :«Comprenez que la Terre est assez riche pour satisfaire aux besoins de chacun, mais pas assez pour satisfaire la cupidité de chacun.» Plus tard, en 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (la Commission Brundtland) créa l'expression «développement durable» et reconnut que, si le développement doit être continu pour satisfaire les besoins fondamentaux de l'être humain, il doit aussi, du point de vue de l'environnement, de la santé, de la société, de la culture et de l'économie, pouvoir se poursuivre dans un avenir prévisible. Le même thème fut adopté en 1992, à Rio de Janeiro, par la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, qui publia l'Agenda 21 (un cadre d'action pour l'environnement et le développement) ainsi que la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

En tant que signataire de l'Agenda 21 et de la Déclaration de Rio, le Canada s'est engagé à réaliser des progrès en matière de développement durable. Pour respecter cet engagement, le gouvernement fédéral a publié en 1995 le *Guide de l'écogouvernement,* dans lequel il examinait le concept du développement durable. Trois éléments clés ont été identifiés :

- harmoniser la qualité de l'environnement, le développement socio-culturel et la croissance économique afin d'assurer la qualité de vie ;
- intégrer des facteurs environnementaux, socio-culturels et économiques dans le processus décisionnel, en utilisant les meilleurs renseignements possibles ; et
- prendre conscience de la nécessité de promouvoir l'équité entre les riches et les pauvres, entre les pays et les cultures, et entre les générations.

En 1995, le gouvernement a réitéré son engagement à l'égard du développement durable en modifiant la *Loi sur le vérificateur général* afin de créer un poste de commissaire à l'environnement et au développement durable au sein du Bureau du vérificateur général. Les modifications avaient également pour effet d'obliger les ministères à déposer au Parlement, dans les deux ans suivant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions, des stratégies de développement durable (SDD) énumérant leurs objectifs et les plans d'action qu'ils comptaient mettre en oeuvre pour promouvoir le développement durable.

Vingt-huit ministères, dont Anciens Combattants, ont déposé leur première SDD en décembre 1997. Les stratégies étaient basées sur les lignes directrices formulées dans le *Guide de l'écogouvernement*, document que tous les ministres avaient signé en 1995.

L'une des principales responsabilités du commissaire consiste à surveiller la mise en oeuvre des stratégies élaborées par les ministères et à faire rapport au Parlement en précisant dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints. Depuis le dépôt de la première série de SDD, le commissaire a fait rapport deux fois au Parlement.

Dans son rapport de mai 1998, le commissaire examine les stratégies afin d'aider les parlementaires à comprendre ce que les ministères ont fait pour satisfaire aux exigences de la Loi. Il conclut que, si la plupart des stratégies sont en accord avec les exigences fondamentales du *Guide de l'écogouvernement*, elles présentent deux importantes lacunes :

- Les ministères n'ont pas établi de cibles claires et mesurables permettant au public de juger si les stratégies mises en oeuvre donnent de bons résultats.
- Les stratégies semblent être moins un engagement à changer qu'un maintien du statu quo.

Dans son rapport de 1999, le commissaire met davantage l'accent sur la mise en oeuvre des SDD et constate que, si nombre de mesures ont été prises, les ministères ne semblent pas appliquer à la mise en oeuvre de leurs stratégies des pratiques de gestion appropriées. Plus récemment, le commissaire a publié un document dans lequel il expose ses attentes pour la deuxième génération de SDD. Il insiste sur l'importance, pour les ministères, d'évaluer leur première stratégie (annexe B du présent document), de prendre soin de planifier leur SDD pour 2000-2004 de manière à établir des liens clairs avec leurs priorités stratégiques, en s'assurant que des systèmes de gestion adéquats sont en place pour la mise en oeuvre.

La présente stratégie de développement durable du portefeuille des Anciens Combattants pour 2001-2004 se propose de répondre aux questions soulevées par le commissaire et à celles comprises dans l'évaluation du Portefeuille de sa stratégie de développement durable de 1997-2000.

Profil du Portefeuille :

Au cours du 20e siècle, des Canadiens ont répondu à l'appel de leur pays et sont allés au front pendant la Guerre des Boers en Afrique du Sud, la Première Guerre mondiale, la Seconde Guerre mondiale et la guerre de Corée. Plus récemment, les Canadiens ont à nouveau répondu à l'appel pour servir l'humanité dans le cadre de diverses opérations d'imposition de la paix ou de maintien de la paix et d'opérations humanitaires dans le monde entier ; dans bien des cas, ces missions s'avéraient aussi dangereuses que le service en temps de guerre ou comportaient réellement la participation à des combats en situation de guerre.

Le développement du Canada en tant que pays indépendant ayant une identité unique et sa position en qualité de leader et de membre responsable de la communauté des nations résultent en grande partie de l'ampleur de ses exploits en temps de guerre ainsi que de l'étendue de ses nombreuses réalisations sous les drapeaux. L'identité moderne du pays découle pour une bonne part de la fierté qu'il tire de son histoire militaire enviable sur le plan du maintien de la paix. Mais la généreuse contribution du Canada à la paix et à la sécurité dans le monde, tant comme membre des Forces alliées que comme partenaire du maintien de la paix, a nécessité un lourd tribut en termes de vies humaines, de santés perdues, d'espoirs déçus, de familles déchirées et de collectivités décimées par les pertes.

La principale raison d'être d'Anciens Combattants est de rembourser la dette de reconnaissance de la nation, et d'aider celle-ci à assumer ses responsabilités envers ceux dont les valeureux services nous ont légué cet héritage de bravoure, de patriotisme, de sentiment national et de vigilance mondiale.

Le mandat du Ministère consiste à fournir des avantages et des services aux Canadiens admissibles qui ont servi leur pays en participant à des conflits armés ou à des activités de maintien de la paix, et à perpétuer le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices pour la défense de la liberté. Ce programme est autorisé en vertu de la *Loi sur le ministère des Anciens combattants*. Des aspects importants de son mandat législatif et réglementaire sont aussi définis dans 15 autres lois du Parlement publiées et dans 30 séries publiées de règlements et de décrets.

La mission du Ministère consiste à offrir aux anciens combattants, aux civils admissibles et à leur famille des avantages et des services auxquels ils ont droit, à favoriser leur bien-être et leur autonomie au sein de la collectivité et à perpétuer dans la mémoire de tous les Canadiens le souvenir de leurs réalisations et des sacrifices qu'ils se sont imposés.

Les clients d'Anciens Combattants proviennent de deux populations clientes distinctes :

- ceux qui appartiennent à l'un des groupes énumérés dans la liste ci-dessous, qui ont droit à des avantages et à des services, ou qui en ont fait la demande, en vertu des programmes de pensions et d'allocations ou de soins de santé d'ACC ;
    - les anciens combattants des Forces armées et de la Marine marchande qui ont servi lors de la Première Guerre mondiale, de la Seconde Guerre mondiale ou de la guerre de Corée ;
    - les anciens membres et membres actuels des Forces canadiennes, y compris ceux qui ont servi dans des zones de service spécial ;
    - certains civils admissibles à des avantages en raison de leur service en temps de guerre ;
    - les anciens combattants alliés qui résidaient au Canada avant la guerre ;
    - les anciens membres et membres actuels de la Gendarmerie royale du Canada ;
    - les survivants et personnes à charge des personnes susmentionnées ; et
- la population canadienne et la communauté internationale qui servent de « destinataire » ou de « groupe cible » des programmes commémoratifs.

Voici les activités menées par le Portefeuille pour le compte de ses clients :

Avantages et services

Prestation d'avantages et de services qui favorisent l'autonomie, la qualité de vie et un niveau de vie acceptable aux anciens combattants canadiens, aux membres anciens et actuels admissibles des Forces canadiennes, aux civils et aux membres de leur famille admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre pays.

Révision et appel en matière de pensions

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) tient des audiences de révision et d'appel afin d'assurer l'équité du processus de décision en matière de pensions d'invalidité et d'allocations aux anciens combattants.

Services juridiques des pensions

Les droits des clients d'Anciens Combattants sont protégés par des représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux allocations et aux pensions d'invalidité.

Commémoration

Anciens Combattants s'engage à sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et des Canadiennes au nom de la liberté et à l'informer de l'importance historique de ces réalisations pour le développement du Canada en tant que nation.

Dans le cadre de ses activités, le Portefeuille fournit à ses clients de l'information, des conseils, des examens médicaux, une évaluation des besoins de soins à domicile et d'autres besoins, l'accès à des services de soins de santé, des services d'aiguillages, des décisions sur les allocations, l'administration des avantages et les recours. La commémoration, la gestion des fonds fiduciaires, les contrats de biens immobiliers, les subventions de funérailles et d'inhumation et l'assurance des anciens combattants représentent quelques-uns des programmes spéciaux offerts aux clients.

Les dépenses prévues du Portefeuille pour l'exercice 2000-2001 se chiffrent à environ 2 milliards de dollars; 98 % de cette somme servira à l'exécution des programmes et à la prestation des services à ses clients. Trois mille quatre cent trente-trois équivalents temps plein ont été autorisés pour cette période. Les employés oeuvrent au sein d'une organisation décentralisée qui se compose d'une administration centrale à Charlottetown, du bureau de la Capitale nationale à Ottawa et d'un réseau de bureaux régionaux et de district qui couvre tout le Canada. Le Portefeuille administre aussi un hôpital à Sainte-Anne-de-Bellevue, au Québec, et entretient des monuments commémoratifs de champs de bataille en Europe.

Analyse des enjeux :

Survol des enjeux

Une stratégie de développement durable efficace doit être directement liée à un processus ministériel de planification stratégique et aux priorités stratégiques qui en découlent. Anciens Combattants a donc élaboré la présente Stratégie de développement durable pour 2001-2004 en parallèle avec l'élaboration de son Plan stratégique ministériel pour 2001-2006. Pour effectuer l'analyse des enjeux de la SDD, nous avons utilisé la même documentation que pour préparer notre Plan stratégique ministériel, soit un aperçu de la situation, une évaluation organisationnelle interne et une analyse environnementale des activités, ainsi que les résultats pertinents des consultations internes et externes. Le fait d'examiner cette information du point de vue du développement durable nous a aidé à définir nos enjeux relatifs à la SDD.

En plus de tenir compte du besoin de créer une synergie entre notre Plan stratégique ministériel et la SDD d'AC, nous avons aussi décidé de discuter de nos enjeux relatifs au développement durable et de structurer notre SDD dans un cadre qui était lui-même durable. Nous voulions en d'autres mots adopter un cadre de discussion pouvant être utilisé dans les Stratégies futures de développement durable du Ministère et permettant de comparer facilement des activités connexes effectuées à l'échelle gouvernementale pendant plusieurs années. En gardant cet objectif à l'esprit, nous avons choisi quatre thèmes regroupant nos enjeux et fournissant un point de départ pour structurer les objectifs, les buts et les jalons connexes. Voici ces quatre thèmes :

- Soutien des activités gouvernementales
- Soutien du développement de la connaissance et de l'information
- Maintien de la santé de nos clients et groupes de clients
- Maintien de la santé de notre personnel

Chacun de ces thèmes est tiré, ou inspiré, du Forum des leaders sur le développement durable, qui a eu lieu à Ottawa le 4 avril 2000, et des huit thèmes de développement durable horizontaux du gouvernement acceptés comme cadre de travail pour toutes les stratégies de développement durable de 2001-2004.

La question cause-effet

Des quatre thèmes des Anciens Combattants, celui du soutien des activités gouvernementales est le plus concret, car il se prête à l'élaboration de mesures qui démontrent une cause assez concrète et il influe sur le lien entre les activités et les résultats. En d'autres termes, avec le temps, les améliorations dans des domaines comme les achats écologiques, la gestion des déchets, la gestion du parc automobile et l'efficacité énergétique peuvent être reliées, avec un degré de confiance raisonnable, aux initiatives ministérielles entreprises pour les réaliser.

Les trois autres thèmes comportent une cause « plus intangible » et influent sur le lien entre les activités et les résultats. Ainsi, les activités de promotion de la santé d'AC dirigées vers nos

clients peuvent avoir une incidence bénéfique, mais quelle certitude pouvons-nous avoir que l'amélioration de la santé ou de la longévité de nos clients au cours des années est attribuable de façon significative à nos efforts de promotion de la santé plutôt qu'à d'autres facteurs qui pourraient aussi contribuer au même résultat. En effet, comment pouvons-nous certifier que nos efforts ont contribué à une différence quelconque? Est-ce que d'autres facteurs hors du contrôle des Anciens Combattants pourraient être entièrement responsables de ces améliorations? C'est ce que nous désignons comme étant des activités de développement durables « intangibles ». On peut peut-être remettre en question l'effet causal, mais il est toutefois raisonnable de présumer que les activités planifiées et entreprises auront au moins une certaine incidence positive qui entraînera une amélioration des résultats. Nous acceptons le fait que nous ne pourrons peut-être jamais être en mesure de démontrer, au-delà de tout doute, que nos efforts sont la principale cause de ces résultats. Nous avons toutefois une confiance raisonnable que nos efforts y contribuent. Dans un sens plus large, cette reconnaissance de la différence entre nos activités de développement durables « concrètes » et nos activités « intangibles » est la question la plus importante qui s'est dégagée de notre analyse des enjeux.

La question des partenariats

La deuxième question fondamentale sous-jacente à nos quatre thèmes est celle des partenariats. Étant donné la complexité des activités et des services gouvernementaux, on ne peut obtenir la durabilité sans créer des partenariats. Anciens Combattants a conclu plus de 70 partenariats, qui l'aident à offrir des services intégrés à ses clients, à mener des activités avec des ressources limitées et à partager la connaissance et l'information avec le moins de chevauchement de tâches possibles. Le Portefeuille a récemment achever un examen de ses ententes de partenariat afin de mieux les harmoniser avec nos priorités stratégiques et de réduire la charge de travail de nos employés. AC a aussi mis l'accent sur la collaboration avec ses partenaires pour mieux pouvoir coordonner la prestation des initiatives de prestation de soins de santé et commémoratives.

La question des collectivités durables

Bien que les « collectivités durables » soit un autre thème issu du Forum des leaders sur le développement durable tenu à Ottawa en avril 2000 et l'un des huit thèmes horizontaux du gouvernement fédéral, AC a décidé de ne pas s'y attacher dans la présente Stratégie de développement durable. Il a néanmoins été déterminé dans le cadre du processus de planification stratégique du Ministère qu'AC devrait accorder la priorité à ce thème après 2006, plutôt que dès à présent. Pour comprendre cette approche, il faut se rendre compte qu'Anciens Combattants est unique du fait qu'il est le seul ministère fédéral ayant son administration centrale dans une collectivité située ailleurs que dans la région de la Capitale nationale. La décision prise il y a plus de vingt ans de déménager l'administration centrale d'AC d'Ottawa à Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É), visait délibérément à favoriser l'épanouissement soutenu de l'économie de l'Île-du-Prince-Édouard. Selon une récente étude d'impact socio-économique de cette initiative, celle-ci a remporté un franc succès, non seulement sur le plan économique, mais

aussi sur le plan culturel. L'administration a pris racine au sein de la collectivité. En plus de contribuer à l'économie de l'Île, les employés d'AC donnent de leur savoir-faire et de leur temps à la collectivité. Ils jouent aussi un rôle actif dans l'économie du savoir. Grâce à eux, la population de l'Î.-P.-É. est celle qui a le plus fort taux de bilinguisme au Canada. Les employés d'AC constituent 5 % de la main-d'oeuvre de Charlottetown, ce qui toutes proportions gardées, fait d'Anciens Combattants un employeur plus important à Charlottetown que le secteur des hydrocarbures à Calgary. En bref, les employés d'AC sont devenus un facteur important pour le maintien de la culture et de l'économie de Charlottetown. Conscient de son importance dans l'économie et la culture de l'Île-du-Prince-Édouard, le Portefeuille continuera à participer activement à l'élaboration du tissu social de Charlottetown.

De nombreux autres enjeux relatifs au développement durable méritent d'être discutés; bon nombre desquels sont tirés du processus ministériel de planification stratégique, mais aussi de notre évaluation de notre SDD de 1997-2000 et de nos consultations s'y rattachant. Dans l'élaboration de notre Plan stratégique, AC a déterminé les points forts, les points faibles, les tendances, les possibilités et les menaces qui influent sur nos activités actuelles et futures. Dans certains cas, ces mêmes facteurs exercent aussi une influence sur nos efforts pour mener des activités gouvernementales durables. D'autres enjeux sont aussi tirés de notre évaluation de la SDD d'AC pour 1997-2000, qui se trouve à l'annexe B du présent document. Enfin, nous avons aussi mené des consultations internes et externes dans le cadre du processus de planification, dont la portée est décrite à l'annexe G de la présente SDD. Vous trouverez ci-dessous un exposé des enjeux relatifs au développement durable tirés de ces sources et d'autres sources connexes.

Enjeux relatifs au soutien des activités gouvernementales

Responsabilisation et mesure

La nécessité d'améliorer notre culture et de consolider nos structures de responsabilisation est signalée dans nos évaluations se rattachant au Plan stratégique quinquennal, à l'Évaluation de la SDD d'AC pour 1997-2000 et à notre projet pilote sur la modernisation de la fonction de contrôleur qui est actuellement mené en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans notre SDD pour 2001-2004, nous avons répondu en partie à cette exigence en adoptant notre Système de gestion de l'environnement (SGE), en nommant un représentant de la haute direction au sein du Comité ministériel de gérance de l'environnement et l'affectation de deux équivalent temps plein (ETP) supplémentaires aux tâches liées au développement durable. Dans certains cas, toutefois, la responsabilisation des activités gouvernementales devient complexe en raison de mesures imparfaites des résultats. Nous ne pouvons pas toujours mesurer, par exemple, les objectifs de la SDD axés sur la consommation d'énergie, la gestion des déchets et la conservation de l'eau en milieu de travail en attribuant la consommation à AC en tant que ministère ou à des groupes donnés d'employés et à leurs gestionnaires. En effet, beaucoup de bureaux nationaux d'AC sont situés dans des installations partagées avec d'autres locataires des secteurs gouvernemental ou privé. Même dans les immeubles où AC est l'unique locataire, les outils et méthodes de mesure ne permettent souvent que la mesure de la consommation à un macro-niveau, ce qui rend la responsabilisation de la gestion individuelle ou de l'unité de travail

non viable sur le plan économique. Par conséquent, une responsabilisation collective sur le plan des résultats de la SDD liés au *Guide de l'écogouvernement* représente le plus souvent la norme.

Formation et sensibilisation

L'évaluation de la première stratégie de développement durable d'Anciens Combattants avait permis de relever un manque de formation en matière de développement durable, une question qu'il fallait régler dans la prochaine stratégie. Nous avons conclu qu'un système de gestion environnementale ne serait efficace que si le personnel clé responsable de sa mise en oeuvre recevait une formation suffisante. En outre, nous avons reconnu qu'il est nécessaire de sensibiliser davantage les employés au développement durable si nous voulons que le Portefeuille atteigne son objectif de mener des activités gouvernementales durables.

Comité de gouvernance

Ce comité créé en 1996-1997 comprend du personnel de part et d'autre du Portefeuille dont le mandat est de voir à mieux intégrer les principes de la durabilité de l'environnement dans la planification de nos projets et nos activités de tous les jours. Les membres de ce comité se réunissent régulièrement pour traiter de l'échange d'informations et d'idées sur les questions d'environnement qui relèvent d'eux. Le Comité de gérance de l'environnement (CGE) est présidé par l'agent traiter des changements des Systèmes de gestion de l'environnement qui relève de l'agent principal de l'environnement (APE) et du sous-ministre adjoint des Services ministériels par le biais du directeur de l'Accès à l'information et des Services de soutien.

Gestion du parc automobile

Le Portefeuille compte quarante et un véhicules, qui fonctionnent tous à l'essence. AC est reconnu au pays pour son réseau national de prestation des services solide; les visites à domicile de ses clients constituent son volet clé. Étant donné que les conseillers rendent visite aux clients à leur domicile souvent situé dans des régions rurales où l'accès à d'autres types de carburant pur est rare, il a été impossible d'acquérir un parc automobile à carburant de substitution. Pour la période couverte par la présente SDD, nous faisons des démarches pour acheter des véhicules hybrides là où ils peuvent être achetés et lorsque leurs caractéristiques répondent aux exigences de nos employés sur le plan opérationnel et sur le plan de la sécurité.

Technologie et contacts personnels

L'adoption accélérée de la technologie en matière de prestation des services fait partie intégrante de l'initiative nationale « Gouvernement en direct ». Cette initiative offre des occasions de développement durable dans les domaines de la consommation du papier et de la réduction des déplacements. Nous utilisons déjà de façon courante la vidéoconférence pour certaines de nos activités. Cette situation, ainsi que notre Projet de remaniement des prestations, qui doit être terminé en mars 2001, fournit une assise technologique solide en vue de la construction de l'infrastructure additionnelle nécessaire pour atteindre les objectifs intrinsèques de l'initiative

« Gouvernement en direct ». Toutefois, en réalisant cette initiative, le Portefeuille est déterminé à ne pas négliger la qualité du service qu'il offre à ses clients. Selon les résultats des cartes de commentaires reçues des clients, la qualité du service, dans l'ensemble, est élevée : 82,4 % des clients décrivent le service comme étant « très bon » et 14,2 % des clients comme étant « bon ».

Le Portefeuille est très conscient qu'un élément important qui contribue à ce résultat est le « contact personnel » apporté de nos employés qui traitent directement avec nos clients. Dans la mise en oeuvre de l'initiative « Gouvernement en direct », il ne faut pas perdre cet élément de vue. En effet, nos clients ont en moyenne 78 ans et cette moyenne d'âge restera à peu près la même pour toute la durée du présent plan. Bien que certains de nos clients les plus âgés puissent être à l'aise avec l'accès électronique à nos services, d'autres préfèrent encore le contact personnel. Nous devons donc concilier notre approche de l'initiative « Gouvernement en direct » et les objectifs connexes de la SDD. Pour améliorer la santé de nos clients, nous devons leur offrir des services dans les formes les plus susceptibles de les attirer. Le « contact personnel » demeurera au centre de notre système de prestation des services, même si, à l'occasion, cette approche nous contraint à fixer des objectifs environnementaux plus modestes que si nous avions exclusivement recours à la technologie.

Les technologies de pointe que nous offre le GED nous fournissent des occasions d'emballer et de livrer, avec efficacité et efficience, nos connaissances et nos renseignements concernant les réalisations et les sacrifices de citoyens canadiens qui se sont voués à la défense de la liberté. L'équipe du Programme de services d'éducation publique et d'action communautaire a élaboré et livré une grande gamme de produits pédagogiques multimédias dans les écoles canadiennes. Nous avons aussi créé une ressource en direct unique, soit le Mémorial virtuel de guerre du Canada, et nous pouvons partager des capacités d'information dans le cadre de partenariats avec les Archives nationales, la Défense nationale, les Collections numérisées du Canada et Industrie Canada.

Hôpital Sainte-Anne

L'hôpital Sainte-Anne est un établissement de 560 lits administré par le Ministère. AC n'a pas inclus cet établissement dans la Stratégie de développement durable de 1997-2000, parce que le processus d'agrément des hôpitaux provinciaux contient déjà des exigences environnementales strictes. Nous avons décidé d'inclure l'hôpital Saint-Anne en annexe à notre Stratégie de développement durable pour 2001-2004. L'Hôpital a élaboré des plans pour entreprendre des travaux de création d'un système de gestion de l'environnement en partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. L'établissement a l'intention de positionner ses initiatives en matière de développement durable de sorte qu'elles complètent la SDD du Portefeuille.

L'un des principaux objectifs de l'Hôpital en matière de développement durable consistera à élaborer un plan pour les rénovations à apporter en vue de rendre l'établissement vieillissant

conforme aux normes provinciales actuelles pour les soins de longue durée. On évitera ainsi que l'Hôpital perde son rôle de premier plan et ses connaissances en recherche appliquée, ce qui protégera les intérêts tant des personnes âgées que des anciens combattants. On envisage également de créer un partenariat avec la province de Québec, dans le cadre duquel les capacités de l'Hôpital ne s'avérant pas nécessaires pour les anciens combattants seraient mises à la disposition des patients de la province, de sorte à augmenter le nombre de lits de soins de longue durée disponibles dans la région. L'objectif global serait de conserver une masse critique de patients à l'Hôpital, ce qui permettrait de continuer à fournir aux anciens combattants des soins de longue durée malgré la baisse continue de cette clientèle.

Coordination des soins de longue durée

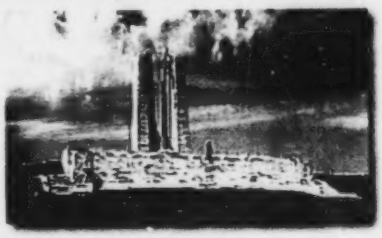
L'Initiative de coordination des soins de longue durée (ICSS) est un partenariat de neuf ministères et organismes créé pour réduire au minimum l'inefficacité et le chevauchement des programmes de soins de santé. L'initiative, qui offre un modèle de gestion horizontale des activités gouvernementales, englobe les transactions pharmaceutiques, les soins dentaires, les soins de la vue, les services d'audiologie et d'oxygénothérapie et d'autres services de santé.

Tout au long de la période visée par la stratégie, le portefeuille des Anciens Combattants continuera de jouer un rôle de premier plan de l'ICSS et cherchera d'autres moyens de soutenir les activités gouvernementales.

Enjeux relatifs au soutien des connaissances et de l'information

Commémoration

Les coûts écologiques et socio-économiques exorbitants qu'entraînent la guerre et les conflits armés représentent un fardeau pour plusieurs générations. Les cérémonies commémoratives et les activités éducatives portant sur la guerre sensibilisent la population au prix de la guerre et à l'importance de rendre honneur à ceux qui sont allés au combat dans l'espoir de prévenir d'autres guerres. La commémoration est la prévention d'autres guerres par l'éducation des générations actuelles et futures. Le Portefeuille atteint cet objectif par le biais de son programme offert à tous les élèves et professeurs du primaire et du secondaire au Canada, ainsi que par ses activités commémoratives qui ciblent l'ensemble de la population canadienne. Au cours de la période visée par notre SDD de 2001-2004, le Ministère augmentera sa capacité d'information sur le programme de commémoration au moyen de ressources pédagogiques multimédias et en direct accrues compte tenu des résultats du processus d'examen de la commémoration qui est en cours. Il aura recours pour ce faire à des partenariats avec les Archives nationales, la Défense nationale, Industrie Canada et le secteur privé.



Intégration du développement durable dans l'élaboration de politiques et le processus décisionnel

Les dispositions législatives, les politiques et les programmes des Anciens Combattants appuient généralement le développement durable. Le Portefeuille a toutefois reconnu qu'il lui faut renforcer sa capacité en matière d'élaboration de politiques stratégiques et améliorer l'intégration des facteurs de développement durable aux nouveaux programmes, activités et politiques. Notre SGE tente d'atteindre cet objectif en établissant des responsabilités et une obligation de rendre compte claires en matière de développement durable au sein du Portefeuille. L'un des principaux objectifs de la SDD pour 2001-2004 consistera à veiller à tirer avantage de toutes les occasions favorables de réaliser des progrès sur le plan de l'intégration des facteurs environnementaux, socioculturels et économiques dans le processus décisionnel du Portefeuille.

Commercialisation des résultats de la recherche sur la dysphagie

La dysphagie est la difficulté d'avaler ; les personnes atteintes de ce trouble de la déglutition sont incapables de consommer des aliments solides ou liquides. La dysphagie frappe souvent les personnes âgées et rend la tâche difficile aux fournisseurs de soins qui veillent sur la santé des personnes atteintes. L'hôpital Sainte-Anne est un centre national de recherche sur la production et la préparation d'aliments thérapeutiques qui entrent dans le traitement de la dysphagie et qui contribuent par conséquent à préserver la santé des Canadiens atteint du trouble. Dans la SDD, le Ministère s'efforcera, par l'entremise de l'hôpital Sainte-Anne, à créer un partenariat avec le secteur privé en vue de la commercialisation de la production et de la distribution des aliments thérapeutiques élaborés pour le traitement de la dysphagie.

Enjeux relatifs à l'amélioration de la santé de nos clients et groupes de clients

Promotion de modes de vie sains

Partout au monde, la recherche et les études de cas montrent que la promotion de la santé ont un effet positif sur la qualité de vie des individus et des groupes d'individus. La promotion de la santé constitue une approche pratique pour augmenter l'adoption par la population d'un mode de vie sain, et par conséquent, pour améliorer la santé des anciens combattants, de leurs fournisseurs de soins et de leurs familles. Jusqu'à présent, le Ministère a entrepris trois projets pilotes de promotion de la santé visant à répondre aux besoins particuliers des collectivités d'anciens combattants et de personnes âgées et leurs familles, et fondés sur la création de partenariats communautaires. Pendant la période visée par la SDD pour 2001-2004, le Ministère élargira ses initiatives de promotion de la santé, de sorte à englober des questions comme la prévention des chutes, la sécurité à la maison et dans la collectivité, la consommation des médicaments et l'accès à l'information par Internet. Cette activité comprendra des partenariats avec Santé Canada, Industrie Canada, la Défense Nationale, certaines provinces et la Légion royale canadienne.

Dans le cadre d'un autre partenariat avec la Légion royale canadienne, ACC a lancé un projet en vue d'élaborer et de mettre en oeuvre un programme de logement qui répondra aux besoins actuels et à long terme des anciens combattants et des aînés canadiens.

Réponse aux attentes des clients des Forces canadiennes

Les besoins et les préoccupations de nos clients des Forces canadiennes peuvent différer considérablement de ceux de notre clientèle formée d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre. Le Ministère, dans son partenariat avec la Défense nationale, accorde la priorité à l'adaptation des programmes et services d'AC aux besoins sociaux et économiques des membres du personnel militaire moderne du Canada et de leur famille, ce qui permet d'améliorer le bien-être de ces personnes. Selon les résultats préliminaires, les programmes et services offerts à cette clientèle comportent d'importantes lacunes, comme en fait preuve la difficulté, pour bon nombre des clients des FC, de réintégrer la vie civile à la fin de leur service militaire. AC a commencé à fournir de façon confidentielle de l'aide et des services de counseling. De plus, des centres régionaux d'évaluation post-déploiement et des centres de soutien pour traumas et stress reliés aux opérations ont été établis dans plusieurs régions du pays. Dans notre SDD pour 2001-2004, il est prévu que le Ministère continue à apporter des ajustements à ses programmes et services, de sorte que le niveau de satisfaction par rapport aux services exprimé par la clientèle des Forces canadiennes se rapproche des niveaux de satisfaction de nos anciens combattants ayant servi en temps de guerre.

Enjeux relatifs à l'amélioration de la santé de notre personnel

Lieux de travail pro-famille

Le maintien de la santé de nos employés contribue à la qualité de vie de ceux-ci et, du même coup, à l'amélioration de la productivité et de la créativité au travail. Dans ce contexte, et en réponse à l'engagement envers la création d'un programme national pour les enfants et la promotion de lieux de travail fédéraux pro-famille énoncé dans le discours du Trône du gouvernement fédéral de 1999, le Portefeuille s'est efforcé d'établir des partenariats communautaires. En l'an 2000, des représentants et des représentantes d'Anciens Combattants, des membres d'un groupe communautaire de défense de l'enfance et d'autres parties intéressées de l'Île-du-Prince-Édouard ont mis en place un Comité des lieux de travail pro-famille.

Avec l'aide de Linda Duxbury, une autorité en matière d'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, et en consultation avec des groupes d'employés, le Comité a élaboré un plan d'action pour arriver à un compromis entre les exigences du milieu de travail du Ministère et l'idée d'un milieu pro-famille. Le plan d'action repose sur quatre principaux thèmes : les connaissances, les réseaux d'aide, le leadership et la rentabilité. Le Comité conclut que les employés sont, en bout de ligne, responsables de leur vie professionnelle et de leur vie personnelle, mais il s'engage, en collaboration avec les organismes respectifs du Portefeuille à appuyer le personnel dans toute la mesure du possible.

Jusqu'à maintenant, de nombreuses activités locales ont été organisées et plusieurs autres sont prévues pour répondre aux demandes des employés. À l'échelle de l'organisation, le Comité s'est rendu compte qu'il importe par-dessus tout de communiquer et d'intégrer la philosophie et les valeurs de l'organisation pour cultiver et maintenir un « lieu de travail pro-famille ». Des travaux sont en cours afin d'aider les gestionnaires à convertir ces valeurs en des actions quotidiennes tangibles. La culture du milieu de travail pourra dans ces conditions appuyer les employés dans leurs efforts pour équilibrer leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Outre l'initiative favorisant un lieu de travail pro-famille, le Portefeuille a établi des plans d'action pour trouver des solutions aux principaux problèmes que nos employés ont soulevés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999. L'initiative pour un lieu de travail pro-famille, l'élimination du harcèlement et de la discrimination, la réduction de la charge de travail et l'amélioration des processus administratifs sont toutes des mesures positives en vue du maintien de l'état de santé de notre personnel.

Satisfaction par rapport à la carrière

La satisfaction par rapport à la vie professionnelle contribue directement à la santé de notre personnel d'Anciens Combattants. Certains employés sont heureux de rester au même niveau et cherchent à concilier des tâches professionnelles intéressantes et une vie personnelle active. D'autres définissent la satisfaction quant à la carrière comme de l'avancement et désirent obtenir des promotions tout en conservant leur qualité de vie personnelle. Les mesures entreprises par le Portefeuille en réponse au sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 portent aussi sur cette question et on a élaboré des plans d'action sur l'équité dans le processus de dotation et dans la formation et le perfectionnement. Comme pour la question précédente, notre SDD vise à définir et à effectuer un suivi des indicateurs qui devraient logiquement montrer dans quelle mesure les efforts entrepris pour enrayer ces problèmes contribuent à améliorer la situation.

Plan d'action :

AC a trois grandes préoccupations dans l'élaboration de son plan d'action pour la SDD. La première a trait à la priorité à donner à l'établissement des objectifs, des buts et des étapes concrets. Le plan d'action doit préciser les mesures prises et éviter les initiatives de développement durable pouvant être perçues comme « molles » et générales au point d'être « mémères » aux yeux d'un groupe d'élite enthousiaste. AC a à coeur que le développement durable ne soit pas défini si généralement qu'il puisse être interprété à souhait et devenir dénué de sens. Nous voulons aussi nous assurer de consulter de près nos partenaires dans l'élaboration de notre SDD, mais de restreindre les initiatives de notre plan d'action à celles qui sont nettement du ressort d'AC. Enfin, nous tenons à intégrer un processus d'examen/évaluation annuel dans notre plan d'action de manière à ce que la Stratégie de développement durable de 2001-2004 du Portefeuille puisse s'insérer dans la planification stratégique et opérationnelle.

Les objectifs, les buts et les étapes énoncés dans le plan d'action ont été regroupés sous les quatre thèmes :

- durabilité des opérations gouvernementales ;
- durabilité du développement des connaissances et de l'information ;
- durabilité de la santé de nos clients ; et
- durabilité de la santé de nos employés.

Nous avons élaboré les buts et les jalons du Plan d'action non seulement pour appuyer les questions importantes pour le développement durable, mais aussi pour nous inciter à aller au-delà de ce qui est considéré comme faisant partie de nos activités habituelles. La réalisation de tous les points du Plan d'action est fonction des ressources mises à notre disposition.

Plan d'Action

Durabilité des opérations gouvernementales :
Nos efforts à ce titre se concentreront sur la création et le maintien de partenariats visant à améliorer la prestation des services et à faciliter la conservation et l'utilisation de nos ressources matérielles de commémoration.

Thème n° 1 - Durabilité des opérations gouvernementales		
But	**Objectif**	**Étape**
Élaboration et mise en oeuvre d'une politique, maintien de normes d'entretien et de lignes directrices concernant les cimetières	S'assurer que tous les cimetières sont entretenus à l'aide de produits et de services écologiques	S'assurer que les entrepreneurs chargés de l'entretien des cimetières achètent des produits et des services conformes aux critères écologiques
Adoption d'une approche axée sur la prévention de la pollution en regard de la consommation de biens et de services	Diminuer l'utilisation de papier	Mener une enquête initiale afin de déterminer le nombre d'imprimantes et de photocopieurs dont la fonction recto/verso est activée, d'ici juin 2001
		Mettre en fonction les auditrons de tous les photocopieurs, d'ici décembre 2001
		Imprimer recto/verso tous les documents et la correspondance avec les clients d'ici mars 2002 lorsque c'est possible

Thème n° 1 - Durabilité des opérations gouvernementales		
But	**Objectif**	**Étape**
		Installer et mettre en fonction des dispositifs recto/verso sur toutes les imprimantes et tous les photocopieurs d'ici mars 2002 lorsque c'est possible
		Réduire le nombre d'imprimantes et de photocopieurs de façon à obtenir un rapport de 1 pour 8 employés, sauf dans les secteurs ayant des besoins spéciaux, d'ici mars 2002.
	Réduire la quantité de déchets	Détourner chaque année 5,6 % des déchets solides destinés aux décharges, jusqu'en mars 2004
		Élaborer et appliquer un protocole d'utilisation de solutions économiques à la place des matières dangereuses et/ou des procédés qui génèrent des déchets dangereux, d'ici avril 2002
	Gérer le parc de véhicules selon une approche éconergétique	Acheter des véhicules à combustible de remplacement ou des véhicules hybrides dans la mesure du possible, d'ici mars 2003
		Établir des partenariats avec d'autres organisations concernant l'utilisation de véhicules, d'ici mars 2003
		Utiliser l'instrument Q (base de données) pour la prise de décisions concernant tous les achats de véhicules, d'ici mars 2002
		Jusqu'en mars 2004, inclure chaque année dans le rapport sur le rendement du Ministère une section concernant le respect de la Politique sur les véhicules automobiles (1996) publiée par le Conseil du Trésor et de la *Loi sur les carburants de remplacement*

Thème n° 1 - Durabilité des opérations gouvernementales		
But	**Objectif**	**Étape**
	Promouvoir et encourager les approvisionnements écologiques	Créer un document de base concernant les achats écologiques, d'ici octobre 2001
		Utiliser à fond le volet acquisition du SAIGM (Système automatisé d'information de gestion du matériel), d'ici juin 2002
		Augmenter les approvisionnements écologiques de 5 % par année par rapport au 31 mars 2001, d'ici mars 2004
		Fournir à tout le personnel chargé des achats une formation sur les approvisionnements écologiques, d'ici mars 2004
	Accroître l'efficacité énergétique	En conjuction avec TPSGC, utiliser des systèmes de chauffage alimentés avec des combustibles de remplacement dans la mesure du possible, d'ici décembre 2003
Évaluation des besoins en matière de sensibilisation et de formation	Mettre au point des modules de sensibilisation et de formation	Intégrer le développement durable et la sensibilisation à l'environnement aux trousses d'orientation destinées aux employés, d'ici avril 2001
		Intégrer le développement durable et la sensibilisation à l'environnement au programme de formation en leadership, d'ici avril 2001
		Sensibiliser et former tout le personnel relativement au développement durable en présentant des exposés lors de réunions du personnel, d'ici décembre 2002
Amélioration continue de la prestation des services de santé	En collaboration avec d'autres partenaires fédéraux, continuer de promouvoir l'amélioration grâce aux projets menés dans le cadre de l'ICSS (Initiative de coordination des soins de santé)	Établir un programme national conjoint de recyclage d'équipements spéciaux, d'ici le 31 mars 2002

Thème n° 1 - Durabilité des opérations gouvernementales		
But	**Objectif**	**Étape**
Promotion des activités écologiques dans les établissements de soins de santé	Intégrer la gérance de l'environnement au processus décisionnel à l'hôpital Sainte-Anne	Élaborer et mettre en oeuvre un système de gestion de l'environnement, d'ici décembre 2001
Maintien pour les générations futures des objets concrets commémorant les expériences des Canadiens et des Canadiennes pendant la guerre en tant que ressources culturelles importantes du Canada	Élaborer des plans de gestion et mettre en oeuvre des pratiques optimales qui garantiront une préservation et une mise en valeur durables des ressources commémoratives	Tenir compte des questions de DD et écologiques dans l'évaluation du Monument commémoratif de Vimy, d'ici mars 2002
		Créer de nouveaux présentoirs pour les Livres du Souvenir actuels et exposer un Livre du Souvenir sur les casques bleus, d'ici mars 2003
		Tenir compte des questions de DD et écologiques dans les plans d'un centre d'accueil à Vimy, d'ici mars 2004
		Veiller à ce que les entrepreneurs chargés de la restauration du Monument commémoratif de Vimy achètent des biens et services respectant les exigences environnementales, d'ici mars 2004
		Préparer la documentation et la présentation relatives aux tombes des Canadiens ayant participé à la Guerre de l'Afrique du Sud, d'ici mars 2004
	Mettre en oeuvre le Plan de gestion de la forêt de Vimy (plan de 50 ans)	Veiller à ce que les questions liées au DD et à l'environnement soient cernées d'ici mars 2002.
	Mettre en oeuvre les mesures de conservation du champs de bataille	Veiller à ce que les questions liées au DD et à l'environnement soient cernées d'ici mars 2002

Durabilité du développement des connaissances et de l'information :
Le développement et le partage des connaissances et de l'information sont démontrés par notre engagement à intégrer le développement durable dans notre politique et nos processus de prise de décision, et nous permet de façonner et de défendre les valeurs sociales de la population canadienne.

Thème n° 2 - Durabilité du développement des connaissances et de l'information		
But	**Objectif**	**Étape**
Efforts visant à façonner et à soutenir les valeurs sociales des jeunes Canadiens et Canadiennes par rapport aux conflits mondiaux	Améliorer et promouvoir le Monument virtuel canadien à la guerre (MVCG) afin de favoriser la participation du public et l'enrichissement du contenu	Permettre l'accès de la population au MVCG afin que les gens y inscrivent leurs souvenirs personnels sur les Canadiens morts à la guerre, d'ici mars 2002
		Établir des partenariats avec les Archives nationales pour la publication en direct des extraits d'états de service au MVCG, d'ici mars 2004
	Élaborer des critères d'évaluation	Recueillir des données de référence, d'ici mars 2002
Minimiser la détérioration des régions écologiquement sensibles des sites de champs de bataille et de mémoriaux	Créer de nouveaux produits de visite multimédias qui permettent aux visiteurs de visiter virtuellement les champs de bataille et les mémoriaux	Identifier les sites écologiquement sensibles et créer d'autres produits de visite, d'ici mars 2004
		Évaluer les produits, d'ici mars 2003
		Recueillir des données sur les clients, d'ici mars 2003
		Examiner l'efficacité du programme, d'ici mars 2004
	Établir des partenariats avec les universités et les établissements d'enseignement	Tenir compte des facteurs écologiques, socioculturels et économiques dans l'instauration des crédits d'étude liés à l'expérience de Vimy et de Beaumont-Hamel, d'ici mars 2002

Thème n° 2 - Durabilité du développement des connaissances et de l'information		
But	**Objectif**	**Étape**
Maintenir les connaissances et les renseignements relatifs aux guerres et aux conflits aux fins d'éducation du public	Chercher à façonner les valeurs sociales des Canadiens eu égard aux conflits mondiaux pour qu'elles soient plus durables	S'assurer que les entrepreneurs achètent des produits et des services conformes aux critères écologiques pour la production et la distribution des trousses pédagogiques existantes sur la Première et la Seconde Guerre mondiale et du CD ROM sur la Seconde Guerre mondiale
		S'assurer que les entrepreneurs achètent des produits et des services conformes aux critères écologiques pour la production et la distribution de la trousse pédagogique de la Tombe du soldat inconnu dans les écoles secondaires de tout le pays, d'ici mars 2002
		Tenir compte des questions de DD et écologiques dans les projets de recherche nouvelle sur Vimy et Beaumont-Hamel en vue de crédits universitaires, d'ici mars 2003
		S'assurer que les entrepreneurs achètent des produits et des services conformes aux critères écologiques pour terminer la trousse éducative sur la guerre de Corée, d'ici mars 2003
Sensibilisation accrue à l'importance du développement durable (DD) pour les générations actuelles et futures	Établir des activités de formation et de sensibilisation intégrées à tous les secteurs de formation au sein du Portefeuille	Participer aux activités du Jour de la Terre et de la Semaine de l'environnement
		Organiser des séances de sensibilisation dans le cadre des réunions du personnel sur une base continue
		Intégrer le développement durable et les questions environnementales aux trousses d'orientation des employés et les distribuer à tous les étudiants occupant des emplois d'été et aux nouveaux employés, d'ici mai 2001

Thème n° 2 - Durabilité du développement des connaissances et de l'information		
But	**Objectif**	**Étape**
		Fournir de l'expertise au niveau communautaire sur les questions relatives au DD et celles qui touchent à l'environnement, à partir de décembre 2001
Intégration du développement durable à l'élaboration de politiques et aux processus de prise de décisions du Portefeuille	S'assurer que le développement durable est pris en compte lors de l'élaboration ou de la révision de politiques	Créer une liste de vérification sur le DD aux fins de l'élaboration de politiques et de la prise de décisions, d'ici décembre 2001
		Faire signer toutes les nouvelles politiques par le directeur général de la planification ministérielle afin de s'assurer que le développement durable et l'environnement ont été pris en compte dans tous les mémoires au Cabinet, d'ici avril 2001
Diffusion de l'expertise sur la valeur nutritive en rapport avec la dysphagie	Commercialiser les aliments thérapeutiques pour les patients atteints de dysphagie	Transférer la technologie au secteur privé afin de promouvoir au Canada le développement commercial durable des traitements et des produits relatifs à la dysphagie, débutant avril 2001

Durabilité de la santé de nos clients :
Nos activités dans le cadre de ce thème se traduiront par la promotion de la santé et l'établissement de partenariats avec le ministère de la Défense nationale et viseront à faciliter la reconversion sans heurts des anciens combattants des Forces canadiennes à la vie civile.

Thème n° 3 - Durabilité de la santé des clients		
But	**Objectif**	**Étape**
Sensibilisation de tous les clients sur les questions relatives aux modes de vie sains et promotion à cet égard	Diffuser l'information sur la santé aux clients	Établir des partenariats avec la Légion et d'autres ministères afin de fournir un accès Internet qui servira à la promotion de la santé, d'ici le 31 mars 2004
	Élaborer des programmes de promotion des modes de vie sains pour les clients du Ministère	Élaboration d'information pédagogique en matière de promotion de la santé pour le personnel de première ligne qui travaille avec les clients des Forces canadiennes (FC),d'ici mars 2002

Thème n° 3 - Durabilité de la santé des clients		
But	**Objectif**	**Étape**
		Explorer l'élaboration d'un plan conjoint sur la prévention de l'hypoacousie en partenariat avec d'autres ministères, d'ici le 31 mars 2002
		Élaborer un programme d'information, de prévention et de promotion en matière de santé en partenariat avec d'autres ministères, d'ici le 31 mars 2002
		Élaborer un programme conjoint pour la promotion de la santé et la sensibilisation à la consommation et à l'abus de médicaments en partenariat avec d'autres ministères, d'ici le 31 mars 2002
		Élaborer un programme d'oxygénothérapie en partenariat avec d'autres ministères, d'ici le 31 mars 2003
Accroissement de l'autonomie et amélioration de la qualité de vie des anciens combattants, des dispensateurs de soins et d'autres personnes âgées	Instaurer un programme de prévention des chutes en partenariat avec Santé Canada	D'ici le 31 mars 2003, favoriser l'acquisition de connaissances sur les interventions efficaces visant la prévention des chutes pour le bénéfice des anciens combattants, et accroître la compréhension à ce sujet.
		Mettre en place des ressources et un soutien communautaires durables visant la prévention des chutes, d'ici le 31 mars 2004
		Développer la capacité des organisations d'anciens combattants et d'autres organisations communautaires d'élaborer et de mettre en oeuvre des programmes communautaires de promotion de la santé axés sur la prévention des chutes, d'ici le 31 mars 2004
		Renforcer la capacité des deux ministères d'offrir des programmes de promotion de la santé aux aînés au moyen de l'approche axée sur la santé de la population, d'ici le 31 mars 2004

Thème n° 3 - Durabilité de la santé des clients		
But	**Objectif**	**Étape**
Amélioration du bien-être général des membres des FC afin de faciliter leur passage de la vie militaire à la vie civile	Adapter les politiques, programmes et services d'AC et, au besoin, en élaborer de nouveaux pour répondre aux besoins des clients des FC et de leur famille	Lors de la réunion semestrielle du Conseil consultatif sur les FC, fournir à Anciens Combattants l'orientation, les avis spécialisés et les conseils d'experts sur l'orientation stratégique, les résultats de recherche et les tendances qui ont une incidence sur les clients des FC, et sur les stratégies de mise en oeuvre et d'évaluation de politiques, de programmes et de modèles nouveaux pour la prestation de services
	Sensibiliser la communauté des FC aux programmes, avantages et services offerts par AC	Présenter des séances d'information aux membres des FC pendant les séances d'orientation avec les nouvelles recrues, les séminaires précédant et suivant les déploiements, les séminaires du Service de préparation à une seconde carrière, et à toutes les autres occasions qui se présentent
	Fournir des systèmes de soutien permanents pour les membres actuels et les anciens membres des FC	De concert avec le MDN, poursuivre l'exploitation du Centre MDN-AC pour le soutien des militaires blessés ou retraités et de leurs familles
		Fournir de l'aide à ceux qui, par suite de leur expérience militaire, ont besoin de services professionnels en counseling, en créant à AC une ligne 1-800 (téléphone)
	Moderniser les avantages offerts aux membres des FC, aux anciens membres et à leurs familles	Préparer un exposé des options possibles pour la modernisation des avantages, d'ici juin 2001

Durabilité de la santé de nos employés :
Les employés sont essentiels à la prestation des services aux clients. Nos activités dans le cadre de ce thème viseront principalement l'équilibre entre un milieu d'apprentissage productif et sécuritaire et les pressions exercées sur les parents qui travaillent et leur famille.

Thème n° 4 – Durabilité de la santé des employés		
But	**Objectif**	**Étape**
Sensibiliser les employés aux questions de santé	Assurer la sécurité physique dans un milieu de travail qui tient compte des obligations familiales	Cerner les lacunes que présentent les mesures visant la santé et la sécurité au travail du Code canadien du travail, partie II, d'ici le 30 juin 2001
		Créer un comité des politiques de santé et de sécurité en conformité avec le Code canadien du travail, partie II, d'ici le 30 avril 2001
		Réviser la brochure sur la sécurité des employés et le service au public, d'ici le 30 avril 2001
		Rédiger un feuillet d'information sur la protection contre les maladies infectieuses à l'intention des employés des bureaux de district qui visitent les clients à domicile, d'ici avril 2001
		Introduire le port d'un insigne d'identité pour les employés, d'ici juillet 2001
		Mettre en oeuvre un système unifié de contrôle de l'accès, d'ici décembre 2001
		Instaurer un programme pour le suivi des changements définis dans le Code canadien du travail, partie II, d'ici mars 2002
		Mener à terme la vérification du programme sur la santé et la sécurité, d'ici mars 2003

Thème n° 4 – Durabilité de la santé des employés		
But	**Objectif**	**Étape**
Promouvoir l'élaboration de réseaux de soutien	Faciliter le règlement précoce des conflits	Dresser un plan d'action en réponse à l'Enquête de suivi d'AC sur le harcèlement et la discrimination et le mettre en oeuvre au plus tard le 1er avril 2001
		Veiller à la collaboration de la Direction générale des ressources humaines avec le Bureau de règlement précoce des conflits en vue de l'élaboration d'un programme d'apprentissage sur la gestion des conflits dans le milieu de travail, d'ici décembre 2001
Accroître la capacité de leadership pour favoriser le bien-être dans le milieu de travail	Sensibiliser la direction aux pratiques de ressources humaines exemplaires	Établir un programme d'apprentissage sur le leadership pour les cadres moyens, d'ici décembre 2001
	Favoriser et appuyer les discussions avec les employés pour obtenir leurs avis	Mettre en place un système de surveillance du rendement, d'ici septembre 2001
Favoriser un milieu de travail où la diversité est valorisée et soutenue	Favoriser le recrutement, la conservation et la promotion des groupes d'équité en emploi à AC	Dresser un nouveau plan ministériel d'équité en emploi bisannuel, d'ici avril 2001
		Identification des obstacles éventuels au recrutement et à la sélection de représentants ou de représentantes de l'équité en emploi au moyen d'un examen des systèmes, des politiques et des pratiques d'emploi, d'ici le 31 mars, 2002
		Examiner les progrès réalisés en vue du respect des repères fixés pour l'équité en emploi dans le cadre d'un examen détaillé du Plan stratégique quinquennal d'AC et de la Stratégie des ressources humaines connexe, d'ici septembre 2003
	Établir des cadres de direction et de gestion qui sont le reflet de la population canadienne	Établir un programme de développement de l'équité en emploi, d'ici juin 2001

Thème n° 4 – Durabilité de la santé des employés		
But	**Objectif**	**Étape**
		Évaluer l'efficacité du programme pilote de mentorat pour l'équité en emploi d'AC, d'ici janvier 2002
		Nommer un ou une Autochtone au programme Cours et affectation de carrière (CAC), d'ici septembre 2001
Habiliter les employés grâce à des améliorations dans le processus administratif	Réduire la charge de travail ou atténuer le fardeau des tâches imposées aux employés	Relancer le Projet d'amélioration des processus (élément du remodelage des processus administratifs), d'ici avril 2001
		Commencer un examen exhaustif du processus des pensions d'AC, y compris l'examen des questions touchant le déroulement et l'amélioration du processus, d'ici décembre 2001
		Achever la mise en oeuvre des réponses de la direction aux recommandations de l'équipe d'intervention sur la charge de travail, d'ici avril 2002
Améliorer les occasions d'avancement des employés et leur satisfaction au travail	Favoriser la formation continue des employés	Établir un cadre d'apprentissage, d'ici décembre 2001
		Favoriser l'établissement de plans d'apprentissage personnels pour les employés d'AC, en visant un objectif de participation de 50 %, d'ici avril 2003

Annexe A : Plan de communication

But

Élaborer une stratégie de communication axée sur les employés et les clients d'Anciens Combattants ainsi que le grand public, afin de soutenir le programme de développement durable d'Anciens Combattants. Le présent plan vise à assurer que les employés, les clients et le public canadien transmettent l'héritage de la durabilité.

Environnement public

Le gouvernement fédéral a lancé son Plan vert en 1990 et nommé, en 1995, un Commissaire à l'environnement et au développement durable ayant droit de regard sur les activités fédérales dans ces domaines. Aux termes du Plan vert, les organismes et ministères fédéraux doivent déposer leur stratégie de développement durable tous les trois ans. Anciens Combattants a déposé sa première stratégie le 15 décembre 1997 et doit déposer sa deuxième stratégie triennale au début de 2001.

Pour veiller à ce que les concepts du développement durable soient respectés au sein du Portefeuille, celui-ci a élaboré une politique et un plan stratégique et mis sur pied le Comité de gérance de l'environnement, qui regroupe des représentants de l'ensemble du Portefeuille. Il compte en outre élaborer et mettre en oeuvre un système de gestion de l'environnement qui permettra de vérifier dans quelle mesure les exigences liées aux objectifs globaux du gouvernement fédéral sont satisfaites.

Le Comité de gérance de l'environnement planifie et organise des activités de sensibilisation aux questions et préoccupations environnementales dans l'ensemble du Portefeuille.

Le Portefeuille compte examiner la possibilité de favoriser le développement durable dans le cadre de partenariats avec des ministères fédéraux, des gouvernements provinciaux, des administrations municipales et le secteur privé afin de cerner des préoccupations communes et d'élaborer des stratégies visant la mise en application des principes du développement durable. Anciens Combattants souscrit à ces principes, mais sa vocation sociale lui offre moins d'occasions de mettre en oeuvre des projets comme ceux que l'on retrouve dans les ministères chargés des dossiers économiques et des ressources naturelles.

Publics cibles

- Commissaire à l'environnement et au développement durable
- Membres du Parlement
- Tous les employés du Portefeuille
- Tous les paliers de gouvernement
- Anciens combattants/clients
- Grand public

Objectifs de la communication

- communiquer et expliquer l'intégration des concepts, principes et objectifs du développement durable aux politiques, programmes, activités et processus décisionnel du Portefeuille ;
- sensibiliser les cadres supérieurs et les employés au développement durable et les inciter à donner leur appui à l'adoption des concepts pertinents ;
- accroître, à l'interne, la sensibilisation à la nécessité de penser en fonction du développement

durable ;
- montrer aux gestionnaires et aux employés ce que signifient le SGE et la SDD, quels en sont les avantages et en quoi cela les concerne ;
- partager les réussites, les meilleures pratiques et les acquis ; et
- obtenir l'appui de tous les échelons du Portefeuille à l'égard des projets relatifs au SGE et à la SDD.

Messages

- AC a élaboré des stratégies visant à susciter, au sein de l'organisation, une sensibilisation au développement durable et à intégrer celui-ci aux pratiques opérationnelles.
- Le gouvernement doit faire preuve de leadership dans ce domaine ; les stratégies ministérielles sont donc essentielles à l'avancement du développement durable à l'échelle fédérale.
- En matière de DD, Anciens Combattants met davantage l'accent sur la commémoration et la promotion de la santé que sur les préoccupations environnementales.
- La haute direction souscrit aux principes de la SDD et de la gérance de l'environnement et continuera à s'efforcer des les intégrer pleinement au processus décisionnel.

Considérations stratégiques

La stratégie s'adresse avant tout au Commissaire à l'environnement et au développement durable. Le rapport sera dressé en fonction des normes énoncées dans le *Guide de l'écogouvernement* et doit être déposé à la Chambre des communes.

La mise en place du SGE et le travail du Comité de gérance de l'environnement (CGE) du Portefeuille, dont il est question plus haut, appuieront la stratégie. Par conséquent, le plan de communication visera davantage à donner aux employés une perspective d'ensemble sur le développement durable, notamment les composantes sociales et économiques de ce dernier. Étant donné la complexité des questions à traiter, les points prioritaires seront axés sur la démonstration du développement durable plutôt que sur son explication. AC continuera de miser sur les activités découlant de sa première Stratégie de développement durable (1997) qui ont fait leurs preuves.

Activités et moyens de communication

Point prioritaire	Objectif	Responsabilité	Délai
Publier la Stratégie de développement durable d'Anciens Combattants	Satisfaire aux exigences du vérificateur général du Canada	Planification ministérielle	mi-février 2001
Préparer une note de synthèse à l'intention du Ministre	Répondre à toutes les questions que pourrait soulever le dépôt de la stratégie	Planification ministérielle et Communications	15 décembre 2000
Préparer les questions et les réponses sur la stratégie d'Anciens Combattants	Être prêts à répondre à toutes les demandes de renseignements	Planification ministérielle et Communications	15 décembre 2000
Verser la stratégie et les questions et réponses dans le site Internet d'AC	Partager l'information avec les employés et le grand public	Planification ministérielle et Communications	mi-février 2001
Publier la documentation promotionnelle sur la santé dans le site Web sur les soins de santé d'AC	Aider à maintenir la qualité de vie de nos clients anciens combattants de manière écologiquement durable	Direction de la promotion de la santé	en continu
Publier électroniquement l'information relative au développement durable du Portefeuille	Promouvoir tous les aspects du développement durable à Anciens Combattants	CGE, Planification ministérielle et Communications	mars 2001
Poursuivre les activités commémoratives/ activités du Souvenir sur le site Web d'AC	Commémorer les sacrifices et les réalisations des militaires canadiens d'une manière respectueuse pour l'environnement	Commémoration et Communications	en continu
Participer aux activités de la Semaine de l'environnement du Portefeuille	Promouvoir les aspects du développement durable	SSG, Planification ministérielle et Communications	avril et juin de chaque année

Annexe B : Évaluation de la Stratégie de développement durable d'Anciens Combattants

Direction générale de la planification ministérielle

Question à l'étude

En décembre 1999, le commissaire à l'environnement et au développement durable a déposé son rapport annuel au Parlement intitulé *Avancer dans la voie du progrès : La deuxième génération de stratégies de développement durable*, dans lequel il indique ce qu'il attend des ministères qui préparent leurs stratégies de développement durable pour les trois prochaines années. En réponse

aux recommandations du commissaire, lesquelles favorisent une saine gestion des affaires, la Direction générale de la planification ministérielle en collaboration avec la Direction du soutien de la gestion a entrepris une évaluation de la Stratégie de développement durable de décembre 1997 mise de l'avant par notre Portefeuille. Cette évaluation nous aidera à formuler notre deuxième stratégie car nous aurons une bonne vue d'ensemble des réussites, des réalisations et des lacunes de notre première stratégie.

Renseignements généraux

Déjà en 1989, on commençait de plus en plus à dire qu'il fallait que le gouvernement fédéral renforce son rendement à l'égard des questions liées à l'environnement et au développement durable et soit tenu responsable de ce rendement. Les gouvernements ne devaient pas seulement parler d'améliorer leur rendement. Il fallait qu'ils deviennent des chefs de file dans la gérance de l'environnement et le développement durable. Le but sous-jacent du gouvernement fédéral était de répondre aux besoins d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire les leurs. En fait, le gouvernement était bien décidé à poursuivre le développement économique et social sans nuire à l'environnement et aux ressources naturelles.

Pour répondre à ce besoin, le gouvernement fédéral a déposé le projet de loi C-83 qui lançait l'écologisation des opérations gouvernementales et légiférait sur l'obligation pour chaque ministère fédéral de présenter une Stratégie du développement durable avant le 15 décembre 1997, et de la mettre à jour aux trois ans. La SDD de chaque ministère devait décrire des buts concrets et des plans d'action pour intégrer le développement durable dans les politiques, les programmes et les activités du Ministère. La SDD présentée par Anciens Combattants en décembre 1997 tenait compte des hypothèses suivantes de première importance :

- Les consultations externes avec les clients et les fournisseurs ne sont pas pratiques.
- Les consultations internes se feraient par le biais d'une rencontre du groupe de réflexion du personnel sur la prestation des services et de discussions avec le Comité de gérance de l'environnement (CGE) d'Anciens Combattants, par la rétroaction de gestionnaires sélectionnés sur les aspects sociaux et économiques de l'initiative et l'approbation générale du Conseil de régie du Ministère (CRM).
- Anciens Combattants oeuvrant dans une sphère sociale, une bonne partie de ce que le portefeuille des AC fait déjà concerne les aspects socio-économiques du développement durable.
- AC est responsable des répercussions environnementales de ses dépenses opérationnelles seulement, laissant les bénéficiaires responsables des subventions et des contributions.
- La SDD d'AC doit mener à la création d'un cadre de gestion de l'environnement, incluant un cadre de responsabilité, une politique sur le développement durable du Portefeuille, l'appui et l'engagement des membres de la direction qui favorisent l'accès à la formation appropriée de même qu'une évaluation à point nommé.

La Stratégie a décrit trois objectifs à atteindre au cours des trois années visées par la Stratégie, soit :

- intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du portefeuille des Anciens Combattants ;
- maintenir et améliorer l'état de santé, la qualité de vie et le bien-être des clients du Portefeuille et de leurs familles ; et
- améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant, de façon écologique, des produits propres et une technologie de l'information avancée.

De plus, la Stratégie présentait une série d'activités ou de résultats escomptés qui, une fois réalisés, appuieraient l'atteinte de ces trois objectifs. Le commissaire à l'environnement et au développement durable a passé en revue toutes les stratégies qui ont été déposées à la Chambre en décembre 1997 et il a constaté que quatre ministères, dont Anciens Combattants, avaient établi des buts clairs.

Situation actuelle

Bien que nous soyons sur la voie d'atteindre nos buts, il n'y a pas eu d'évaluation approfondie pour déterminer dans quelle mesure ces buts aident à promouvoir le développement durable à AC. Comme nous sommes sur le point d'élaborer une autre SDD, la deuxième génération de stratégies de développement durable, nous devons déterminer ce qui a été réalisé dans la foulée de notre première stratégie et les changements d'orientation requis s'il y a lieu.

Ce que nous avons réalisé

- Les cadres supérieurs ont signé un document de déclaration d'engagement à la gérance de l'environnement. Ce document est affiché dans toutes les directions générales du Portefeuille.
- Un Comité de gérance de l'environnement a été établi et il est composé de représentants de tous les secteurs du Portefeuille, y compris plusieurs personnes qui représentent les régions et l'hôpital Ste-Anne.
- On retrouve partout des programmes de recyclage. Là où c'est faisable, on surveille l'utilisation de l'eau, des déchets et de l'énergie. Dans les locaux partagés, TPSGC mesure la consommation par des vérifications des déchets.
- Le Guide sur le Système de gestion de l'environnement est pratiquement achevé et deviendra l'unique guide qui sera utilisé par le Portefeuille pour les questions écologiques.
- Des représentants de la Direction des services de soutien de la gestion et de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation doivent recevoir de la formation sur ISO 14000.
- Le Ministère souscrit à la *Loi sur les carburants de remplacement*, aux règlements sur les hydrocarbures halogénés, à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et à la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, mais il faut renforcer les contrôles afin d'évaluer dans quelle mesure la réglementation et la législation sont respectées dans le cadre de notre SGE.

- Les communications générales du Portefeuille sont de plus en plus transmises par voie électronique, en particulier celles qui font la promotion du développement durable.

Ce qui n'a pas été réalisé

Le ministère des Anciens Combattants a fait l'objet d'un examen par le Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable en octobre 1998 qui a porté sur la mise en oeuvre de notre SDD de 1997. Les vérificateurs ont indiqué qu'AC avait mis en oeuvre plusieurs programmes afin d'atteindre les buts du *Guide de l'écogouvernement* du Canada et que le personnel était enthousiasmé par les programmes en place et avait manifesté le désir d'améliorer le processus systématique pour gérer leurs activités du DD.

Ceci dit, les vérificateurs ont également décelé des faiblesses importantes dans notre mise en oeuvre de la SDD. Au chapitre de la formation, on a observé que pour mettre en oeuvre le système de gestion de l'environnement et du développement durable, les employés qui sont responsables de la mise en oeuvre du système de gestion auront besoin de formation appropriée. Les vérificateurs ont également souligné que toutes les personnes qui font un travail qui peut avoir d'importantes répercussions sur l'environnement devraient recevoir une formation appropriée. La formation donnée dans les deux cas est insuffisante.

Pour ce qui est de l'engagement de la direction à la SDD, la vérification a souligné qu'il était essentiel que la direction procède régulièrement à des examens pour assurer une mise en oeuvre efficace qui donne de bons résultats. Même s'ils ont reconnu que certains gestionnaires ont à coeur le développement durable, les vérificateurs n'ont trouvé aucune preuve de l'existence de procédures d'examen par la direction. En particulier, il est souligné que les procédures d'examen par la direction doivent aller au-delà de l'examen des résultats du système de gestion, tels que le pourcentage de papier recyclé, et mettre l'accent en plus sur l'efficacité de tout le système de gestion. Les vérificateurs ont aussi indiqué que les méthodes de contrôle et de gestion du Ministère ne permettaient pas d'affirmer, de manière raisonnable, que l'entité a la capacité de gérer systématiquement et de façon fiable la mise en oeuvre de son plan d'action sur le développement durable et le rapport d'étape. Ils sont arrivés à cette conclusion à la suite des entrevues menées avec des employés du Portefeuille et de l'examen des preuves produites par rapport aux critères établis.

Dans l'ensemble, on peut conclure que même si le Portefeuille n'a pas ménagé ses efforts pour atténuer les aspects de ses activités qui nuisent à l'environnement (il a notamment promulgué une politique d'achats écologiques et une politique de gestion du parc automobile), les répercussions environnementales réelles sur nos activités sont relativement mineures. Pour obtenir un impact opérationnel plus significatif dans l'avenir, les efforts d'AC pour faire progresser le programme environnemental doivent être plus stratégiques.

Ce qui nous a le plus induit en erreur, dans le plan d'action de notre première SDD, a été de croire qu'une bonne partie de ce que nous faisions déjà favorisait le développement durable, sous

prétexte que le portefeuille des Anciens Combattants oeuvre dans une sphère sociale. On a donc établi des buts très modestes liés aux programmes qui étaient, en fin de compte, le maintien de ce qui était déjà prévu. Il semble que cette tactique ait été prise pour s'assurer que ça passerait bien, mais cela reflète également la connaissance limitée du développement durable chez la direction d'AC. Nous ne sommes pas le seul ministère dans cette situation. On peut lire ce qui suit dans le rapport annuel présenté au Parlement par le commissaire à l'environnement et au développement durable : « Bon nombre de stratégies (ministérielles en 1997) semblent être moins un engagement à changer afin de promouvoir le développement durable qu'un maintien du statu quo. Ces stratégies ont tendance à être axées plus sur des réalisations antérieures que sur des orientations futures. Moins de la moitié des ministères définissent les changements précis qu'il faudrait apporter aux politiques, aux programmes, aux lois, aux règlements et aux activités afin de mettre en oeuvre leur stratégie. » Pour être franc, AC est du nombre de ces ministères.

La grande faiblesse d'AC empêchant de faire progresser le plan d'action du développement durable a été un manque d'engagement de la part de la direction. Même si les rôles et les responsabilités étaient clairement définis, la responsabilité de mettre en oeuvre notre SDD a été laissée entre les mains de quelques employés opérationnels ayant des pouvoirs limités. La participation à des comités tels que le CGE et les équipes vertes, bien qu'elle ait été appuyée par la direction au début, n'a pas été étendue à tout le Portefeuille. Encore aujourd'hui, les participants ne reçoivent pas l'appui dont ils ont besoin pour aider le travail du comité. Il n'y a même pas de représentants de la haute direction au sein du comité.

Une dernière faiblesse importante à souligner : les vérifications internes régulières de la SDD qui étaient un volet important du processus d'examen et de contrôle de la stratégie par la direction ont cédé la place à d'autres priorités. On n'a pas prévu d'examens internes réguliers par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Conclusion

Bien que la SDD ait reçu l'appui de la haute direction quand elle a été déposée en décembre 1997, on n'a pas senti le même niveau d'engagement de la part de la direction par la suite. On n'a pas consacré suffisamment de ressources à la mise en oeuvre de la SDD. L'intérêt de la direction revenait seulement quand on annonçait qu'AC allait faire l'objet d'une vérification externe. Et encore, mis à part les efforts continus faits pour mettre en place le SGE, les résultats de la vérification n'ont pas beaucoup attiré d'attention durable, voire même aucune attention. Il n'y a même pas eu de processus de mesure et de suivi uniformes pour assurer la mise en oeuvre complète de la SDD.

Un examen honnête de la SDD à AC révèle que notre appui au développement durable et notre gestion du développement durable n'ont pas été suffisants pour faire changer les choses. Certes, la première stratégie a été un exercice de rédaction nécessaire pour mettre en place une SDD tel qu'il était exigé, mais elle n'a pas été assez approfondie pour avoir fait avancer le dossier de façon significative.

Recommandations

Pour re-stimuler la mise en oeuvre de notre première SDD et pour créer un deuxième document sur la Stratégie plus motivant pour février 2001, les recommandations suivantes sont faites :

- évaluer les niveaux de financement actuels consacrés à la Stratégie de développement durable ;
- définir clairement les rôles et les responsabilités des directions générales et les faire approuver par le CRM ;
- former et sensibiliser tout le personnel au développement durable, en donnant une formation plus intensive et appuyée aux personnes qui sont chargées de mettre en oeuvre et de gérer l'initiative ; et
- une fois terminé, le guide sur le SGE devra être soumis à l'approbation par l'agent/l'agente en chef de l'environnement (SMA-SM).

En plus de ces recommandations, il y a lieu pour le CRM d'envisager de mettre l'accent dans la deuxième stratégie sur des activités visant à atténuer les répercussions nuisibles de nos politiques et de notre travail sur l'environnement. L'objectif visé devrait être d'atteindre un équilibre entre « l'écologisation de notre travail » et « l'écologisation de la formulation de nos politiques ». Nos activités axées sur « l'écologisation de notre travail » doivent viser à améliorer nos activités au regard de la conservation des ressources, de la gestion des déchets et du contrôle de la pollution, avec des buts mesurables et des plans d'action qui démontrent clairement de quelle façon les améliorations seront obtenues. « L'écologisation de la formulation des politiques » risque, pour sa part, d'être une tâche plus ardue.

Il y a tout un débat autour des opérations ou activités d'entreprise des ministères fédéraux, à savoir lesquelles appuient les aspects sociaux et économiques du développement durable. Le thème général qui ressort des ministères (en particulier ceux qui oeuvrent dans une sphère sociale), c'est que toutes leurs activités d'entreprise et toutes leurs politiques sous-jacentes appuient ces concepts et devraient, par conséquent, être inclus dans une SDD. Cela était vrai dans les consultations préliminaires à AC qui ont porté sur les enjeux à inclure dans la Stratégie de développement durable au portefeuille des Anciens Combattants. Le côté négatif d'une telle approche c'est qu'on risque d'élaborer une SDD qui comporte des plans d'action et des buts reliés à la politique qui sont si larges et si difficiles à mesures que la SDD a peu de valeur. La prochaine SDD à Anciens Combattants doit éviter ce piège en incluant seulement des plans d'action et des buts axés sur la politique qui sont faciles à mesurer et qui ont un lien direct avec les aspects sociaux et économiques du développement durable.

Si le CRM accepte cette approche, tous les buts et tous les plans d'action de « l'écologisation du travail et de la formulation des politiques » inclus dans la prochaine stratégie d'AC appuieront directement le développement durable. Ils seront mesurables et iront au-delà du statu quo. Nous ne nous contenterons pas de décrire des activités qui sont déjà prévues, mais nous mettrons au défi le Portefeuille de changer sa façon de penser et de faire avancer ce dossier important.

Apperçu détaillé de la SDD de 1997-2000 d'Anciens Combattants

La Stratégie de développement durable au portefeuille des Anciens Combattants a été déposée au Parlement en décembre 1997. Son plan d'action triennal contient des nombreux engagements pour favoriser l'atteinte des trois objectifs de développement durable du Ministère.

Objectif n° 1 Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture des Anciens Combattants

Objectif n° 2 Maintenir et améliorer l'état de santé - ainsi que la qualité de vie et le bien-être qui en découlent - des clients du Portefeuille et de leurs familles.

Objectif n° 3 Améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant de manière écologique des produits propres et une technologie de l'information avancée.

Objectif n° 1 : Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du portefeuille des Anciens Combattants		
Objectif 1.1 : Établir les structures et les procédures de gestion nécessaires pour identifier les impacts environnementaux, affecter les ressources, surveiller les progrès et en rendre compte		
Mesures	**Réalisé**	**Avancement du développement durable**
1.1.1 Rédiger chaque année des rapports sur les cibles de la SDD et recommander au besoin des révisions	√	Aide à la gestion et à l'évaluation des objectifs de la SDD
1.1.2 Former des Équipes vertes à l'AC et dans tous les bureaux régionaux afin d'intégrer le DD à la structure organisationnelle et de gestion d'AC	√	Promotion du concept de l'Écologisation du gouvernement dans l'organisation des bureaux
1.1.3 Élaborer et adopter une politique de DD comprenant un cadre de responsabilité pour sa mise en oeuvre	√	Une politique et un cadre redditionnel ont été élaboré
1.1.4 Mettre sur pied un système de gestion de l'environnement du Portefeuille, basé sur le modèle ISO 14 000	√	Fournir au Portefeuille un manuel servant de guide sur le Système de gestion de l'environnement
1.1.5 Élaborer un cadre de responsabilité pour le DD au sein d'AC et s'assurer que le rendement du DD est évalué dans le cadre du processus normal de gestion des ressources humaines		Ne sont pas encore établies
1.1.6 Examiner les implications sur le DD de toutes les décisions en matière de politique et de programme		Ne sont pas encore établies. Le SGE est en voie d'élaboration

1.1.7 Mettre sur pied un programme de vérification et d'évaluation du DD et mettre en oeuvre des moyens internes afin d'assurer une gestion proactive et une diligence raisonnable		N'est pas encore établi. Une fois entièrement mis en oeuvre, le SGE sera examiné chaque année
Objectif n° 1 : Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture des Anciens Combattants.		
Objectif 1.2 : Assurer une gérance responsable de l'environnement dans l'exercice des fonctions de gestion		
Mesures	**Réaliser**	**Avancement du développement durable**
1.2.1 Modifier les politiques et les procédures en matière d'acquisition afin d'encourger l'achat de produits écologiques	√	Établir une politique d'acquisition qui mentionne les éco-produits et les produits dangereux
1.2.2 Examiner les pratiques normalisées d'exécution des travaux de restauration et d'entretien réalisés sous contrat dans les cimetières et les lieux commémoratifs afin d'identifier les impacts environnementaux et d'élaborer des stratégies d'atténuation	√	Tous les projets de restauration ont fait l'objet d'une évaluation environnementale qui est terminée
1.2.3 Ajouter aux baux des clauses d'assurance de la qualité environnementale		Pas encore terminé
1.2.4 Créer un dépôt de piles dans les principales installations afin d'encourager les pratiques de DD à la maison et au bureau	√	Encourage le recyclage
1.2.5 Revoir la politique sur le stationnement dans les principales installations afin d'encourager le covoiturage et mettre en oeuvre des moyens de coordination	√	Incite à utiliser le covoiturage afin de protéger l'environnement et de réduire l'utilisation des combustibles fossiles
1.2.6 Réduire la consommation des ressources en faisant le recyclage lorsque possible	√	Promeut le concept d'écologisation
1.2.7 Dresser l'inventaire de tous les équipements administratifs et de toutes les installations inoccupées et élaborer des plans afin d'atténuer tous les effets négatifs sur l'environnement	√	L'inventaire est terminé et les effets sur l'environnement sont notés

Objectif n° 2 : Maintenir et améliorer l'état de santé - ainsi que la qualité de vie et le bien-être qui en découlent - des clients du Portefeuille et de leurs familles		
Objectif 2.1 : Maintenir l'autonomie et la santé des clients en mettant en oeuvre des stratégies de promotion active de la santé ainsi que des programmes de recherche et développement dans ce domaine		
Mesures	**Réaliser**	**Avancement du développement durable**
2.1.1 Mettre sur pied un programme de recherche systématique aux niveaux ministériel, national et international afin d'accroître les conaissances sur le vieillissement. Dans le cadre de ce programme, ouvrir des discussions - et effectuer des recherches - significatives et pertinentes avec les organismes apparentés, les gouvernements provinciaux, le milieu universitaire et les groupes de professionnels afin d'adapter les politiques et les programmes d'AC à l'évolution des besoins de la clientèle	√	Création du Comité consultatif sur la gérontologie dont l'objectif est de fournir des avis sur les questions relatives au vieillissement
2.1.2 Publier de l'information, des conseils et des résultats de recherche (et en faire la promotion) sur les programmes et les modèles de services permettant de répondre aux besoins particuliers des anciens combattants	√	Publication de nombreux documents sur les questions relatives au vieillissement
2.1.3 Mettre en pratique de façon proactive le concept de « promotion de la santé » afin d'améliorer la qualité de vie et d'accroître la longévité des anciens combattants en leur donnant plus facilement accès à la documentation sur l'amélioration de la santé de façon à les inciter à adopter des modes de vie plus sains qui favorisent l'autonomie	√	Élaboration et mise en oeuvre de la Stratégie nationale de promotion de la santé
2.2.1 Essayer de formuler les valeurs sociales liées aux conflits mondiaux de manière à créer des valeurs plus durables	√	Élaboration de programmes de sensibilisation et de commémoration
2.2.2 Profiter de toutes les occasions d'améliorer les activités de promotion qu'offrent les nouvelles technologies de l'information	√	On a conçu l'icône du Développement durable pour l'intranet
2.2.3 Continuer à promouvoir et à soutenir les campagnes de sensibilisation existantes	√	La Semaine des anciens combattants et les autres campagnes de sensibilisation telles que la bataille du Saint-Laurent, la Tombe du soldat inconnu et la vague de silence de deux minutes
2.2.4 Maintenir les cimetières et les monuments commémoratifs dans un état qui respecte la dette de reconnaissance contractée par les Canadiens envers leurs soldats tombés au champ d'honneur	√	Utilisation de produits écologiques pour l'entretien des cimetières
2.2.5 Continuer à parrainer et à coordonner les activités du jour de Souvenir, au Canada et à l'étranger	√	Anciens Combattants participent annuellement aux activités du jour de Souvenir

Objectif n° 3 : Améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant de manière écologique, des produits propres et une technologie de l'information avancée		
Objectif 3.1 : Le Ministère utilisera des techniques modernes et propres pour dispenser les services à ses clients, de façon à éliminer les déchets, à réduire la consommation d'énergie et à améliorer l'efficacité du service		
Mesures	**Réaliser**	**Avancement du développement durable**
3.1.4 Mise au point d'un Système de gestion des documents électroniques dans le cadre du PRP		La réalisation prévue pour 2001 n'est pas encore achevée
3.1.5 Améliorer le Système d'information intégrée afin de numériser les documents sur support papier, de manière à réduire les besoins d'entreposage et de manutention	√	Information statistique et intégrée complète et accessible en ligne
3.1.6 Utiliser une technologie plus propre et des procédés de gestion améliorés afin de réduire le temps de traitement du courrier, des demandes de renseignements et des demandes des clients	√	Le temps de traitement des demandes des clients a diminué de 67 % au cours des 5 dernières années
3.1.7 S'efforcer d'adapter les nouvelles technologies afin de réduire les incidences financières et environnementales du Ministère	√	Mesures permanentes avec la réalisation du Projet de remaniement des prestations et d'autres initiatives de TI
Objectif n° 3 : Améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant de manière écologique des produits propres et une technologie de l'information avancée		
Objectif 3.2 : Offrir au personnel d'AC une formation destinée à le sensibiliser au développement durable et s'assurer que les employés compétents apprennent à tirer le maximum de la technologie de façon à pouvoir proposer des innovations qui permettront de réduire davantage la consommation d'énergie et d'eau ainsi que la production de déchets		
Mesures	**Réaliser**	**Avancement du développement durable**
3.2.2 Effectuer un examen stratégique des programmes de formation du Portefeuille afin de s'assurer que le personnel a toutes les compétences nécessaires pour passer à des opérations durables, en particulier dans le domaine de la gestion des installations, des acquisitions et de l'élaboration des politiques		Pas encore terminé. Le personnel a été sensibilisé aux politiques d'achats écologiques et de gestion du parc automobile
3.2.3 S'assurer que le personnel est au courant des attentes du Ministère en ce qui concerne le DD ainsi que ses propres responsabilités dans ce domaine	√	Le personnel connaît les politiques d'achats écologiques et de gestion du parc automobile.

À titre de ministère ayant sa propre spécificité, AC possèdent également ses propres priorités et possibilités de faire progresser l'échéancier du DD dans le nouveau millénaire. En préparant la présente mise à jour de notre stratégie, nous avons déceler les incidences positives et négatives du Portefeuille sur le développement durable.

Les forces qui ont été remarquées

- Les cadres supérieurs ont signé un document d'engagement sur la gestion de l'environnement. Ce document a été affiché dans chaque direction générale d'AC.
- Le Comité de gérance de l'environnement est formé de représentants du Portefeuille, notamment une représentation importante au nom des régions et de l'hôpital Sainte-Anne.
- Les activités de recyclage sont maintenant courantes dans l'ensemble du Portefeuille. Où c'est possible, la production de déchets ainsi que l'utilisation de l'eau et de l'énergie sont surveillées. Dans les installations partagées, TPSGC utilise les vérifications des déchets pour évaluer la consommation.
- Le Système de gestion de l'environnement est achevé et devient le seul guide pour le Portefeuille en ce qui a trait aux enjeux environnementaux.
- Le Portefeuille souscrit à la *Loi sur les carburants de remplacement,* aux règlements sur les hydrocarbures halogénés, la *Loi canadienne sur l'évaluation de l'environnement* et la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement,* mais il faut renforcer les contrôles afin d'évaluer dans quelle mesure la réglementation et la législation sont respectées dans le cadre de notre SGE.
- Les communications générales du Portefeuille sont de plus en plus transmises par voie électronique, en particulier celles qui font la promotion du développement durable.

Écarts ou possibilités d'amélioration

- évaluer les niveaux de financement actuels consacrés au programme de développement durable ;
- définir clairement les rôles et les responsabilités des direction général et les faire approuver par le CRM ;
- sensibiliser et former davantage le personnel au développement durable en offrant une formation plus intensive approuvée aux personnes qui sont responsables de la mise en oeuvre et de la gestion du programme ;
- une fois terminé, le Guide sur le SGE devra être soumis à l'approbation du CRM par l'agent/l'agente en chef de l'environnement (SMA-services Ministériels) ;
- la question de la formation et de la sensibilisation des gestionnaires et du personnel demeure pendante ;
- l'établissement du calendrier de vérification interne dans le cadre de la Stratégie de développement durable ;
- améliorer la gestion horizontale des activités ministérielles (avec Santé Canada, Défense nationale, TPSGC) et également à AC, entre les directions générales, sur le plan géographique et avec les clients ;
- utiliser davantage les partenariats de développement durable dans l'esprit de notre travail de promotion de la santé des personnes âgées avec Santé Canada et le travail d'Anciens Combattants Canada -Forces Canadiennes ainsi que l'Initiative de coordination des soins de santé et l'Approche pour un service axé sur le client ;
- assurer l'amélioration du leadership continu d'AC en ce qui concerne la mise en oeuvre de

notre prochaine SDD et notre manière d'évaluer celle-ci par rapport aux indicateurs. Les indicateurs de la santé sont une véritable gageure ;
- besoin d'un objectif général bien compris pour notre SDD, un objectif compris de tous confirme également le besoin d'un SGE qui intègre le DD aux processus décisionnels concernant les programmes et les politiques ; et
- besoin d'incitations positives ou négatives au sein d'AC pour accélérer l'atteinte des objectifs de DD de la SDD de décembre 2000.

Annexe C : Système de gestion de l'environnement du Portefeuille

Le Manuel de gestion de l'environnement du Portefeuille peut être consulté à l'adresse suivante: http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=Department/reports. Il sera mis à jour au besoin.

Annexe D : Principes de gestion du plan stratégique

Principes de gestion - caractéristiques fondamentales par lesquelles le Ministère se distingue dans la manière de poursuivre sa mission.

Dans ses documents internes de planification, AC décrit ses principes de gestion et prend les engagements suivants :

- offrir à la clientèle des services de qualité de manière abordable et responsable, tout en veillant à ce que les avantages et les services soient donnés aux clients avec courtoisie, rapidité et équité ;
- manifester son appréciation à l'égard des clients et des employés, en les traitant avec respect et compassion ;
- promouvoir une culture de travail en équipe auprès des employés en veillant à leur attribuer les pouvoirs, les ressources et la formation nécessaires à la prestation de services à la clientèle professionnels et efficaces dans un milieu de travail stimulant, équitable et sûr ;
- encourager la communication ouverte entre les employés du Portefeuille et avec les clients et les intervenants ;
- exploiter les technologies de l'information habilitantes pour accroître l'amélioration des services qui aboutit à une application de programme plus abordable ; et
- effectuer le travail de manière à respecter l'environnement.

Bien que cette liste de principes de gestion soit tenue pour la liste « officielle » du Ministère, elle n'est pas largement partagée. Mais le Ministère a adhéré à une philosophie de soins aux clients et a adopté un groupe choisi de valeurs fondamentales centrées sur la prestation de services de qualité, c'est-à-dire la courtoisie, la rapidité et l'équité, qui servent de principes de gestion.

Annexe E : Rôles et responsabilités

Rôles et responsabilités

Le ministre des Anciens Combattants doit :

- déposer une Stratégie de développement durable à la Chambre des communes ; et
- présenter tous les trois ans une mise à jour de cette stratégie.

Le Conseil de régie du Ministère doit :

- approuver la Stratégie de développement durable avant le dépôt à la Chambre ;
- veiller à la mise en application de la Politique de développement durable dans tout le Portefeuille et à l'affectation des ressources nécessaires à cette fin ;
- recevoir et examiner les rapports sur le rendement environnemental de l'ensemble du Portefeuille et donner son avis sur les ajustements qu'il faudrait apporter au Cadre de gestion de l'environnement ;
- s'assurer que les stratégies de communication pertinentes sont en place pour la diffusion efficace des initiatives de développement durable et de gestion de l'environnement ; et
- veiller à ce que les décisions de l'unité des Services juridiques soient accessibles aux gestionnaires et au personnel, au besoin.

Le sous-ministre adjoint, Services ministériels doit :

- remplir le rôle d'agent environnemental en chef du Portefeuille et assumer les responsabilités qui s'y rattachent ;
- assumer les responsabilités du rendement obtenu par le Portefeuille en matière d'environnement ;
- soumettre au Conseil de régie du Ministère un rapport sur le rendement environnemental au moins une fois par année ; et
- recommander l'approbation de la Stratégie de développement durable du Portefeuille au Conseil de régie du Ministère.

Le directeur général, Planification ministérielle doit :

- élaborer et mettre à jour la Stratégie de développement durable en collaboration avec les gestionnaires du Portefeuille ;
- recommander l'approbation de la Stratégie de développement durable au Conseil de régie du Ministère ; et
- veiller à ce que les principes de durabilité et les questions environnementales soient pris en compte dans toutes les nouvelles politiques, programmes, lois et mémoires au Cabinet.

Le directeur général, Communications doit :

- veiller à ce que soit élaborée et mise en application une stratégie de communication efficace afin de faire connaître la politique et les responsabilités qui s'y rattachent ; et
- aider à sensibiliser davantage la direction et le personnel du Portefeuille au développement durable et à la gestion de l'environnement.

L'avocat-conseil principal, Services juridiques doit :

- déterminer le degré de responsabilité légale du Portefeuille dans les domaines de gestion environnementale pertinents aux installations ministérielles et aux clients en vertu de la *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants* ;
- déceler les modifications aux lois et règlements qui influent sur la gestion de l'environnement au sein du Ministère ; et
- s'assurer de la conformité à la politique et à toutes les prescriptions juridiques applicables.

Le directeur, Accès à l'information et Services de soutien doit :

- élaborer et entretenir les Systèmes de gestion environnementale du Portefeuille ;
- soutenir et conseiller le Comité de gérance de l'environnement ;
- aider à l'élaboration de la Stratégie de développement durable du Portefeuille ;
- élaborer et mettre en oeuvre un programme d'assurance de la conformité ;
- assurer la tenue de vérifications environnementales pour évaluer la conformité aux lois et règlements sur l'environnement ainsi que les pratiques de gestion environnementale exemplaires ; et
- jouer un rôle directeur dans l'élaboration d'un Système de gestion de l'environnement efficace pour prendre des mesures concernant les incidences environnementales des opérations matérielles du Portefeuille.

Les bureaux régionaux et l'hôpital Sainte-Anne doivent :

- élaborer un SGE propre à l'installation, lequel est fondé sur le Portefeuille de SGE et traite les risques environnementaux particuliers ;
- établir et faire valoir les intérêts de leur unité dans l'élaboration de politique et de procédure ainsi que dans la formulation des positions ministérielles concernant les nombreux enjeux de la politique environnementale ;
- continuer de siéger au Comité de gérance de l'environnement d'Anciens Combattants;
- nommer un coordonnateur en matière d'environnement ; et
- soumettre à la Direction générale, Services ministériels des rapports réguliers sur le rendement environnemental.

Le Comité de gérance de l'environnement (CGE) doit :

- constituer une tribune qui permet aux représentants ministériels d'échanger leurs idées et de discuter les stratégies/méthodes de mise en application des « meilleures pratiques » de gestion environnementale dans leur propre organisation ;
- contribuer à l'établissement des buts et des objectifs ministériels généraux en vue de l'élaboration de la Stratégie de développement durable et du Système de gestion de l'environnement ; et
- coordonner la planification des événements et des activités de gestion environnementale, comme la Semaine nationale de l'environnement.

Les gestionnaires des centres de responsabilité doivent :

- mettre en application la politique environnementale dans leur unité respective ;
- veiller à la mise en place de systèmes de gestion pour assurer la conformité en matière d'environnement et à l'établissement de systèmes de rapport permettant de signaler toute situation de non-conformité ;
- tenir des dossiers sur les enjeux environnementaux pertinents et, sur demande, les mettre à la disposition des personnes chargées d'effectuer les vérifications environnementales ou d'élaborer les rapports sur la gestion de l'environnement ; et
- faire des suggestions pour les plans de gestion du Portefeuille.

Le personnel d'AC doit intégrer les principes de développement durable ainsi que les meilleures pratiques en matière de gestion de l'environnement aux composantes opérationnelles, financières, de santé et de sécurité et autres de leurs fonctions et processus décisionnels.

Annexe F : Calendrier d'Évaluation

Calendrier d'Évaluation

Printemps	Été
Pratiques exemplaires du Comité de gestion de l'environnement Rapport des activités de la Stratégie de développement durable à la réunion annuelle du Comité de gestion de l'environnement	Révision du plan d'action de la Stratégie de développement durable Révision du plan stratégique / de la Stratégie de développement durable
Automne	**Hiver**
Rapport de rendement du Portefeuille / de la Stratégie de développement durable	Rapport sur les plans et priorités

Vers le milieu de l'an 2003, la Direction générale de la verification et de l'évaluation effectuera une vérification interne de la SDD au nom du Bureau du vérificateur général.

Annexe G : Consultations

Le Portefeuille a commencé l'élaboration de sa Stratégie de développement durable en cernant un premier ensemble de priorités et de questions touchant le développement durable à la fin de 1998.

À cette fin, il s'est appuyé sur la connaissance du personnel relativement aux questions de développement durable et sur le processus de consultation approfondie mené auprès des gestionnaires internes et des membres du Comité de gérance de l'environnement.

Les consultations se sont effectuées dès février 2000 auprès de cadres supérieurs de l'ensemble du Portefeuille, et l'information recueillie a été incorporée dans le Plan d'action.

La participation au Forum des leaders en avril 2000 a élargi la perspective du Portefeuille sur les questions qui préoccupent le public canadien. Les thèmes inspirés du Forum ont été examinés et, selon leur pertinence, ont été adaptés pour constituer la base de la stratégie.

En septembre 2000, Anciens Combattants a participé à la séance de consultation conjointe sur le développement durable et les Canadiens en bonne santé, tenue à Ottawa, et y a présenté un exposé. La rétroaction a été incorporée dans la stratégie.

Le Portefeuille continue de participer activement aux réunions du Groupe de travail des sous-ministres adjoints sur le développement durable, ainsi qu'à celle du Réseau interministériel des stratégies de développement durable.

Vers la fin de l'an 2000, le présent document a été remis aux intervenants, aux cadres supérieurs, aux trois sous-ministres adjoints, à la sous-ministre déléguée, au sous-ministre, au Cabinet du ministre et aux organismes d'anciens combattants.